

## **TESIS**

### **PERAN KOMPETENSI MEMODERASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO**

### ***THE ROLE OF COMPETENCE MODERATING EDUCATION AND TRAINING (DIKLAT) AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF THE REGIONAL STAFFING AGENCY OF GORONTALO PROVINCE***



Oleh:

**INGGRED RALIANDY SAKO**

NIM. ES22202018

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
2025**

**HALAMAN JUDUL**

**PERAN KOMPETENSI MEMODERASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
(DIKLAT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN  
KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Mencapai Gelar Magister  
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh:  
**INGGRED RALIANDY SAKO**  
NIM. ES22202018

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
2024**

# TESIS

## PERAN KOMPETENSI MEMODERASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO

DISUSUN DAN DIAJUKAN OLEH

INGGRED RALIANDY SAKO

NIM: ES22202018

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
Pada tanggal 19 Mei 2025  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

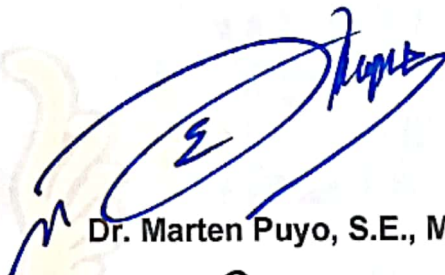
Menyetujui

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Dr. Moch Sakir, S.Sos., S.I.Pem., M.Si



Dr. Marten Puyo, S.E., M.Ak

Komisi Penguji

1. Dr. Rahmisyari, S.E., M.M

Anggota (.....)

2. Dr. Arifin, S.E., M.Si

Anggota (.....)

3. Dr. Sandi Prahara, S.T., M.Si

Anggota (.....)

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. Rahmisyari, S.E., M.M

Direktur Pascasarjana



Dr. Arifin, S.E., M.Si

### PERNYATAAN KEASLIAN

Nama : Inggred Raliandy Sako  
NIM : ES22202018  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penulisan tesis yang berjudul **"PERAN KOMPETENSI MEMODERASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO"** adalah benar-benar karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain dan hal yang bukan karya saya dalam penulisan tesis ini diberi tanda *citasi* dan ditunjukkan dalam daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi Tesis ini hasil karya orang lain atau dikutip tanpa menyebut sumbernya, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Gorontalo, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Inggred Raliandy Sako

NIM. ES22202018

## KATA PENGANTAR

Ucapan Puji dan Syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Shalawat beserta salam semoga tetap senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta para keluarga, sahabat dan umatnya, Amin.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, dengan judul Tesis **“Peran Kompetensi Memoderasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo”**.

Dengan penuh rasa terima kasih yang mendalam, Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian Tesis ini. Ucapan terima kasih secara khusus melalui kesempatan ini juga, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- 1) Ibu Dr. Hj. Juriko Abdussamad, M.Si Selaku Ketua Yayasan PIPT Ichsan Gorontalo
- 2) Bapak Dr. Hi. Abdul Gaffar La Tjokke, M.Si Selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, sekaligus sebagai Pembina Yayasan YPIPT Ichsan Gorontalo
- 3) Bapak Dr. Hi. Arifin, SE., M.Si Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo
- 4) Bapak Dr. Apriyanto Nusa, SH., MH Selaku Wakil Direktur I Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo
- 5) Bapak Dr. Marten Puyo, SE., M.Ak Selaku Wakil Direktur II Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, Sekaligus Pembimbing Pendamping yang telah banyak memberikan Bimbingan, saran atau masukan yang menambah ilmu pengetahuan dalam menyempurnakan tesis ini.
- 6) Bapak Dr. Ariawan, SE., MM Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo
- 7) Ibu Dr. Rahmisyari, SE., MM Selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Ichsan Gorontalo, Sekaligus sebagai Dewan Penguji yang telah banyak memberikan pelayanan terbaik

kepada penulis, dan serta banyak memberikan masukan sebagai kesempurnaan pada tulisan tesis ini.

- 7) Bapak Dr. Moch Sakir, S.Sos, S.I.Pem, M.Si selaku Pembimbing I, yang senantiasa tidak kenal lelah membimbing penulis dalam penulisan tesis, hingga selesai tepat waktu.
- 8) Para Dosen khususnya Program Studi Magister Manajemen yang berupaya selalu memberikan kami manfaat terbaik dalam proses perkuliahan hingga selesai.
- 9) Terkhusus untuk kedua orang tua dan mertua yang sangat disayangi, Terima kasih atas kasih kasih sayang, serta didikan maupun nasihat hingga memberikan semangat untuk penulis dalam menuntut ilmu
- 10) Terima kasih tak terhingga untuk rekan Mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen, atas masukan, semangat dan kebersamaan selama menjalankan perkuliahan. Semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat.
- 11) Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini yang tidak dapat ditulis satu persatu. Semoga amal ibadahnya dibalas oleh Allah SWT.
- 12) Dan terakhir, untuk Briptu Restu Arswendo Akili, terimakasih atas dukungan, semangat, serta telah menjadi tempat berkeluh kesah, selalu ada dalam suka maupun duka selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih banyak kekurangan dan belum dapat dikatakan sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi diri penulis pribadi dan para pembaca.

Gorontalo, Juli 2025  
Penulis



Inggred Raliandy Sako

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN KERANGKA KONSEPTUAL .....	10
2.1. <i>Tinjauan Pustaka</i> .....	10
2.1.1. <i>Grand Theory</i> : Teori Manajemen.....	10
2.1.2. <i>Middle Theory</i> : Teori Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).....	13
2.1.3.1. Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	15
2.1.3.2. Pengelompokan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS.....	16
2.1.3.3. Metode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	19
2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....	21
2.1.4. Pengertian Motivasi .....	23
2.1.4.1. Faktor-faktor Motivasi .....	25
2.1.4.2. Tujuan Motivasi .....	26
2.1.4.3. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja.....	27

2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja .....	28
2.1.5. Teori Kompetensi.....	30
2.1.5.1. Kategori Kompetensi .....	32
2.1.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi .....	33
2.1.5.3. Indikator Kompetensi.....	34
2.1.6. Kinerja Pegawai .....	36
2.1.6.1. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	37
2.1.6.2. Penilaian Kinerja Pegawai.....	40
2.1.6.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai.....	41
2.1.6.4. Indikator Kinerja Pegawai.....	42
2.1.7. Penelitian Terdahulu .....	43
2.2. Kerangka Konseptual .....	47
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	48
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1. Objek Penelitian.....	51
3.2. Metode Penelitian .....	51
3.2.1. Jenis dan Metode Penelitian .....	51
3.2.2. Desain Penelitian.....	51
3.2.3. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	52
3.2.4. Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	52
3.2.5. Populasi dan Sampel Penelitian .....	55
3.2.6. Jenis dan Sumber Data.....	55
3.2.7. Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.2.8. Metode Analisis Data.....	57
3.2.9. Analisis Variabel Moderasi .....	61
3.2.10. Pengujian Hipotesis.....	66
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	68
4.2. Karakteristik Responden .....	68
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan .....	69
4.3. Statistik Deskriptif Variabel.....	69
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	74
4.5. Analisis Data.....	81



4.5.1. Evaluasi <i>Measurement</i> (Outer Model).....	81
4.5.1.1. <i>Convergent Validity</i> .....	81
4.5.1.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	84
4.5.2. Pengujian <i>Inner Model</i> (Model Struktural) .....	85
4.6. Hasil Estimasi Uji Hipotesis .....	88
4.7. Pembahasan .....	94
4.7.1. Pendidikan dan Pelatihan Berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai .....	94
4.7.2. Motivasi Tidak Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai .....	99
4.7.3. Kompetensi Memberi Peran pada Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Kinerja Pegawai.....	102
4.7.4. Kompetensi Memberi Peran Moderasi Pada Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	108
<b>BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN .....</b>	<b>113</b>
5.1. Kesimpulan .....	113
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	113
5.3. Saran.....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terhadulu .....	43
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	54
Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	69
Tabel 4.3 Hasil Uji Deskripti statistic Variabel.....	70
Tabel 4.4 Hasil Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1).....	74
Tabel 4.5 Hasil Deskripsi Variabel Motivasi (X2).....	76
Tabel 4.6 Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	78
Tabel 4.7. Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi (Z) .....	79
Tabel 4.8 Hasil Estimasi Awal Uji <i>Outer Model</i> .....	82
Tabel 4.9 Hasil Estimasi validitas konvergen (AVE) dan Reliabilitas (CR)....	83
Tabel 4.10 Uji Validitas Diskriminan Menggunakan Akar AVE.....	84
Tabel 4.11 Hasil Koefisien Determinasi .....	85
Tabel 4.12 Nilai Predictive Relevance ( $Q^2$ ).....	86
Tabel 4.13 Hasil Estimasi UJI VIF ( <i>Variance Inflated Factor</i> ).....	88
Tabel 4.14 Hasil Estimasi Uji Hipotesis .....	88

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar: 2.1 Kerangka Konseptual .....	47
Gambar 3.1 Konstruksi Diagram Jalur .....	59
Gambar 4.1 Tampilan Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	81
Gambar 4.2 Tampilan Output Model Struktural PLS Bootstraping .....	87

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	119
Lampiran 2 Data Frekuensi Responden .....	123
Lampiran 3 Data Ordinal Tabulasi Responden.....	134
Lampiran 4 Hasil PLS <i>Algorithm</i> .....	137
Lampiran 5 Uji Hipotesis .....	140
Lampiran 6 Hasil Uji Outer Model Dan Inner Model .....	202

## ABSTRAK

Inggrid Raliandy Sako, "Peran Kompetensi Memoderasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, di bimbing oleh Dr. Moch Sakir, S.Sos,S.I.Pem, M.Si dan Dr. Marten Puyo,S.E, M.Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis "Peran Kompetensi Memoderasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 69 responden selaku Aparatur Sipil Negara pada Badan Kpegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis path melalui PLS- SEM dengan perhitungan Algorithm dan Bootstrapping dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian pada hipotesis pertama bahwa Pendidikan dan Pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai p value sebesar 0,000 dengan t statistik sebesar 4,078. Hipotesis kedua Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil pembuktian dari hipotesis ini menunjukkan nilai t statistik sebesar 1,416, dan nilai signifikansi (p value) adalah 0,079. Hipotesis ketiga bahwa Kompetensi memiliki peran memoderasi atau memperkuat hubungan Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pada hipotesis ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 dengan t statistik sebesar 2,761. Hipotesis keempat bahwa peran dari kompetensi berperan memoderasi, akan tetapi memperlemah hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, hal tersebut dibuktikan dengan nilai p value sebesar 0,005 dengan t statistik sebesar 2,575 serta nilai korelasi memiliki nilai negative (-0,300).

Kata Kunci: Pendidikan dan Pelathan, Motivasi kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai

## ABSTRACT

Inggred Raliandy Sako, "The Role of Competence Moderating Education and Training (Diklat) and Motivation on Employee Performance of the Regional Staffing Agency of Gorontalo Province". Supervised Dr. Moch Sakir, S.Sos, S.I.Pem, M.Si and Dr. Marten Puyo, S.E, M.Ak.

This study aims to determine and analyze "The Role of Competence Moderating Education and Training (Diklat) and Motivation on Employee Performance of the Regional Staffing Agency of Gorontalo Province". The sample in this study was 69 respondents as State Civil Apparatus at the Regional Staffing Agency of Gorontalo Province. Data analysis in this study used the path analysis method through PLS-SEM with Algorithm and Bootstrapping calculations using the SmartPLS 3.0 program. The results of the research on the first hypothesis that Education and Training (Diklat) has a positive and significant effect on Employee Performance. This is evidenced by the p value of 0.000 with a t statistic of 4.078. The second hypothesis motivation does not has a positive and significant effect on Employee Performance. The results of proving this hypothesis show a statistical t value of 1.416, and the significance value (p value) is 0.079. The third hypothesis that Competence has a role in moderating or strengthening the relationship between education and training on employee performance. This hypothesis is proven by a significance value of 0.003 with a statistic of 2.761. The fourth hypothesis that the role of competence plays a moderating role, but weakens the relationship between work motivation and employee performance, this is evidenced by the p value of 0.005 with a t statistic of 2.575 and the correlation value has a negative value (-0.300).

**Keywords:** Education and Training, Work Motivation, Competence and Employee Performance

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Organisasi yang baik ialah organisasi yang di dalamnya terdapat sumber daya manusia yang berkualitas. Manajemen yang menyangkut sumber daya manusia dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta dikategorikan sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang baik ditunjukkan dengan kinerja yang optimal, karena penggerak utama dari sebuah organisasi yaitu sumber daya manusia itu sendiri. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadikan organisasi menjadi stabil dan upaya pencapaian tujuan organisasi itu sendiri menjadi maksimal (Setiawan & Nafilah, 2022).

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peranan sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi. Peranan sumber daya manusia berkembang seiring perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi dalam hal ini sumber daya manusia berperan penting dalam menggunakan teknologi, jika tidak maka proses tersebut juga tidak akan menghasilkan *output* yang baik (Putri & Astuti, 2022). Kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi perlu dilakukan pembinaan yang terarah. Seperti halnya organisasi pemerintah, demi menciptakan organisasi yang *professional* dalam hal pelayanan publik maka pembinaan kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting. Pembinaan birokrasi yang berkesinambungan dengan menempatkan pembinaan pegawai sebagai prioritas sembari melakukan perbaikan dalam sistem manajemen birokrasi (Herlambang, 2021).

Kinerja pegawai merupakan suatu pencapaian kerja seorang pegawai dan digunakan sebagai acuan penilaian terhadap pegawai di dalam suatu organisasi. Acuan penilaian yang dimaksud yaitu ketepatan dalam mencapai sasaran sesuai tanggung jawab yang diemban dalam kurun waktu tertentu. Keberhasilan suatu organisasi menjadi suatu prioritas utama bagi perusahaan, jika kinerja pegawai terus ditingkatkan, sehingga setiap tujuan organisasi yang dicapai akan berusaha meningkatkan kinerja pegawai (Krisnawati & Lestari, 2018). Kinerja pegawai yang optimal harus tetap dijaga oleh tiap individu pegawai disebuah organisasi pemerintah. Kinerja pegawai yang optimal akan berdampak pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai fungsinya masing-masing secara efisien, efektif dan produktif (Yusuf & Taufik, 2023).

Namun pada sisi lain dimana karyawan masih ada yang memandang bahwa organisasi memiliki beberapa gejala seperti halnya sumberdaya manusia dalam mengambil solusi pada penanganan terkadang dilakukan dengan baik juga adapula perlakuan yang tidak baik (Ramadhan et al., 2013; Darmawan, 2019; Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Menteri Aparatur Pendayagunaan Negara (MenPan) Taufiq Effendi menyatakan bahwa, lebih dari 1.998.293 orang ASN dari total 3.633.261 orang ASN di Indonesia mempunyai kinerja yang dapat dikatakan buruk. Hal senada dikatakan oleh Ombusdman Republik Indonesia 22/07/2014 mengatakan bahwa, dalam hasil surveinya 42,90 persen pelayanan di 18 Kementrian yang di survey tidak memajang standar waktu dan pelayanan yang baik. (Inovasi.lan.go.id 25/03/2015).

Fenomena kurang optimalnya permasalahan kinerja merupakan faktor utama saat ini yang harus dijalani oleh banyak organisasi, sebagian organisasi



menyadari betapa pentingnya meningkatkan kinerja pegawai dan mengetahui cara melalui tingkat mana tingkat tinggi kinerja pegawai yang dapat dicapai dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, Tran & Thao, (2015:169). Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (R. Setiawan, Sumantri, Iskandar, & Sulastiana, 2015) menyatakan bahwa, rendahnya kinerja aparatur publik pada pelayanan dikalangan internal di Kota Bekasi menunjukan hasil yang belum optimal.

Untuk itu hal utama menurut Ardianto & Putra (2022) bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan harus ditingkatkan dengan program Pendidikan dan pelatihan kerja yang baik dan teratur. Jika memiliki Pendidikan dan pelatihan kerja lebih baik, maka keterampilan karyawan akan meningkat sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena dapat meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan efektif.

Pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu faktor yang diteliti untuk melihat hubungan dengan kinerja pegawai. Salah satu tujuan pendidikan dan pelatihan adalah mewajibkan pegawai memenuhi tanggung jawab pekerjaannya secara profesional sejalan dengan persyaratan lembaga dan standar etika yang diharapkan dari pegawai negeri (Kusmiati *et. al*, 2024.). Pendidikan dan pelatihan karyawan dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan baik untuk waktu sekarang maupun diwaktu yang akan datang sesuai dengan perkembangan zaman. (Sinaga & Sitinjak, 2021).

Pendidikan dan pelatihan juga telah berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat merasakan

peningkatan terhadap pengetahuan dan rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja pegawai. Akan tetapi, menurut pengamatan Sinaga & Sitinjak (2021) ada beberapa karyawan yang kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menurunkan produktivitas perusahaan.

Demikian halnya Darmawan et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa Pendidikan dan pelatihan kerja tidak memberikan arti penting terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pengaruh dari Pendidikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan masih perlu dilakukan pengujian lebih lanjut. Demikian halnya riset temuan Jamilah et al. (2024) bahwa terdapat banyak pegawai atau karyawan yang telah melakukan beberapa Pendidikan pelatihan kerja, namun tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan apa yang diharapkan dari program tersebut tidak dapat direalisasikan atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dalam meningkatkan kinerja pegawai, tidak cukup hanya dengan Pendidikan dan pelatihan.

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu motivasi kerja. Motivasi merupakan penyebab dalam meningkatkan kepuasan dan kualitas kerja memiliki pengaruh psikologis yang signifikan pada strategi organisasi dalam berbagai operasi bisnis (Paas & Pattiruhu, 2020). Motivasi kerja juga akan membawa keceriaan bagi karyawan, termasuk kehadiran yang konsisten dan kontribusi yang optimal terhadap lingkungan kerjanya (Kusmiati *et. al.*, 2024). Pegawai mempunyai keinginan serta motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Caissar et al. (2022) Motivasi kerja merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai target atau hal yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dimana motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat dan mempunyai dorongan untuk mempengaruhi setiap individu dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian dari Chrisnanda (2017); Indradewa & Randi (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif pada kinerja. Hasibuan, (2015), mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian motivasi agar karyawan bekerja lebih giat secara sukarela untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan

Motivasi kerja dan Pendidikan pelatihan pada umumnya dapat meningkatkan kinerja pegawai, akan tetapi masih dapat diperkuat dengan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. Kompetensi merupakan suatu kemampuan dasar yang dimiliki manusia yang dapat menggambarkan kinerja yang sangat baik (Hutagalung, 2022). Artinya bahwa semakin berkompeten seorang pegawai semakin menggambarkan kinerja pegawai yang berkualitas. Kompetensi pegawai sangat penting karena dapat memberikan kekuatan pada hubungan antara motivasi dan kinerja. Semakin tinggi kompetensi, semakin kuat memberikan dampak pada motivasi terhadap peningkatan kinerja. Sebagaimana riset sebelumnya Yuningsih (2019), Kurniawan et al. (2018) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi mampu memberikan dampak secara positif dan signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Sejalan dengan teori sebelumnya bahwa Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kompetensi dan motivasi kerja masing-masing karyawan (Mitchell, 1978; Wijayanto & Riani, 2021).

Kompetensi dapat terjadi dalam bentuk kecakapan pengetahuan, keterampilan maupun sikap profesional dalam melaksanakan tugasnya (Hendiawan, 2020). Kompetensi seorang pegawai tentunya tidak hanya terbentuk dengan sendirinya. Kompetensi pegawai bisa terbentuk melalui jam terbang, banyaknya tugas dan tanggung jawab yang dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan juga melakukan pengembangan diri seperti ikut pendidikan dan pelatihan pegawai. Kolibacova (2014) menyimpulkan bahwa jika tingkat kompetensi karyawan satu kelas lebih tinggi dari pada tingkat kompetensi karyawan lainnya, maka dapat diasumsikan bahwa kinerjanya lebih tinggi 7-12,5% dari karyawan lain.

Cerminan kualitas sumber daya pegawai yang baik ditunjukkan oleh kinerja pegawai yang optimal. Peningkatan kualitas melalui kinerja pegawai yang optimal dalam suatu organisasi pemerintahan masih sangat diperlukan, salah satunya yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, agar pelaksanaan tugas dan fungsi instansi berjalan dengan baik. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo merupakan unsur pelaksana penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dibentuk berdasarkan “Peraturan Daerah Nomor 77 Tahun 2016, tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo” merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang menangani urusan bidang kepegawaian. Selain menjalankan tugas dan fungsi pokok organisasi, Badan Kepegawaian Provinsi Gorontalo juga turut berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang menjalankan roda instansi. Berbagai macam upaya peningkatan kualitas pegawai telah dilakukan akan tetapi belum maksimal atau belum sesuai target yang sudah ditetapkan.

Fakta empiris yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu dioptimalkan. Data Laporan Hasil Penilaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo Tahun 2023 menunjukkan bahwa kinerja pegawai sebesar 91% atau dalam predikat Baik. Meskipun demikian, fakta yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih perlu mengoptimalkan kinerja pegawai. Selain itu, hal-hal yang masih perlu dibenahi yaitu disiplin pegawai, menambah ketersediaan sarana dan fasilitas pendukung pekerjaan, mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berkualitas serta meningkatkan penguasaan teknologi yang semakin hari semakin berkembang. Oleh karena itu, guna menyikapi fenomena yang terjadi di atas maka penulis tertarik menelaah lebih lanjut terhadap kompetensi, Pendidikan dan pelatihan serta motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan kurang optimalnya kinerja pegawai pada suatu instansi. Penelitian yang mengidentifikasi kinerja pegawai melalui faktor-faktor seperti kompetensi, pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi kerja banyak dilakukan mengalami temuan yang berbeda (Yusuf, 2023; Asep Hendrawan, 2020; Kusmiati *et.al.*, 2024). Akan tetapi, penelitian yang spesifik melihat peran pelatihan dan pendidikan (diklat) dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan menambahkan kompetensi sebagai variabel moderasi masih jarang dilakukan khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. Oleh karena itu penelitian ini mengisi gap penelitian berdasarkan fakta empiris yang terjadi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan Penelitian dengan judul **“Peran Kompetensi Memoderasi Pendidikan dan**

## **Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo?
3. Apakah kompetensi memoderasi pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo?
4. Apakah kompetensi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka maksud dan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawain Daerah Provinsi Gorontalo.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawain Daerah Provinsi Gorontalo.
3. Untuk menguji dan menganalisis kompetensi memoderasi pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawain Daerah Provinsi Gorontalo.

4. Untuk menguji dan menganalisis kompetensi memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawain Daerah Provinsi Gorontalo.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Temuan Penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat dari Penelitian ini secara teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas keilmuan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi untuk pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Gorontalo

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. *Grand Theory*: Teori Manajemen**

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu "*management*" yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen merupakan sebuah tahap atau proses untuk mengatur yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Definisi manajemen menurut para ahli dalam Gesi *et. al.* (2019), menurut George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan *Planning* atau perencanaan, *Organizing* atau pengorganisasian, *Actuating* atau pelaksanaan dan *Controlling* atau pengawasan yang disingkat POACH. Menurut Marry Parker Follet, manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui perantara orang lain. Sedangkan Henry Fayol berpendapat bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan atau control terhadap sumber daya dalam mencapai tujuan dengan efektif dan efisien (Gesi, *et. al.*, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, maka bisa disimpulkan bahwa manajemen merupakan gabungan antara ilmu dan seni, alat untuk mencapai tujuan, harus ada 2 orang atau lebih untuk menerapkannya dan proses di dalamnya harus terstruktur dan terkoordinir dengan baik sehingga pembagian tugas dan tanggung jawabnya harus adil. Mengacu



pada definisi manajemen yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat 5 fungsi manajemen di dalam suatu organisasi, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam suatu organisasi merupakan proses yang paling penting. Ketika suatu organisasi menetapkan suatu tujuan, maka Langkah awal yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah merencanakan atau mengatur strategi sebaik mungkin. Tanpa perencanaan yang baik dan benar, maka proses untuk mencapai tujuan akan terganggu.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas dan mengelompokkan orang-orang berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki sehingga menimbulkan suatu kesatuan yang dapat menggerakkan proses mencapai suatu tujuan. Pengorganisasian dapat membagi kegiatan besar menjadi beberapa kegiatan kecil dalam satu rangkaian yang bertujuan untuk mempermudah dalam melakukan pengawasan dan pengalokasian sumber daya yang lebih efisien.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Setelah merencanakan suatu tujuan dan kemudian melakukan pembagian tugas dan wewenang, langkah selanjutnya untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi adalah proses pelaksanaan. Pelaksanaan sendiri bertujuan untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam mengimplementasikan rencana dalam bentuk aksi nyata.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan tentunya untuk mengawasi dan memastikan proses untuk mencapai suatu tujuan masih berjalan sesuai dengan apa yang sudah

direncanakan. Fungsi pengawasan juga untuk mengevaluasi kesalahan dan ketimpangan selama pelaksanaan untuk dijadikan pembelajaran pada perencanaan berikutnya.

Teori Manajemen sangat erat kaitannya dengan variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini. Fungsi Manajemen yaitu *Organizing* atau pengorganisasian dalam praktiknya adalah mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi pemerintahan dalam hal ini pegawai. Pengalokasian serta Pembagian tugas dan tanggung jawab pegawai semuanya berjalan sesuai fungsi manajemen yaitu *Organizing*.

#### **2.1.2. *Middle Theory*: Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang mempelajari tentang peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Menurut Malayu S. P Hasibuan dalam Eri Susan (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengelola keterlibatan tenaga kerja yang efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Basir juga berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sesuatu yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan hingga perlindungan sumber daya manusia baik dalam suatu organisasi (Eri Susan, 2019).

Manajemen sumber daya manusia sendiri bertujuan untuk membentuk individu yang efektif dan efisien bagi organisasi. Menurut Arraniri *et.al.* (2021), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah “meningkatkan kontribusi orang-orang yang ada di dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial”. Hasibuan dalam Arraniri *et.al.* (2021), memaparkan prinsip manajemen sumber daya manusia, yaitu, menetapkan kualitas dan penempatan kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan

berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*. Menetapkan penarikan, seleksi dan penetapan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian. Memprediksikan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya. Monitoring dengan cermat peraturan perundang-undangan buruh dan pemberian balas jasa. Monitoring kemajuan serikat buruh. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan serta penilaian terhadap prestasi pegawai/karyawan. Mengatur mutasi karyawan serta mengatur pension dan pemberian pesangon (Hasibuan, 2021).

### **2.1.3. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu program dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian kegiatan untuk memperluas pengetahuan, sikap dan perilaku seseorang (Maksin, 2024). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu relative singkat (Yusuf, 2015:69).

Menurut Yasin *et.al.*, (2021) "Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran." Dalam LAN (2015), Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana yang diprogramkan dan dikembangkan untuk

memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman bagi seorang pegawai khususnya pegawai negeri sipil dengan maksud untuk membentuk pribadi yang berprestasi, jujur, disiplin dan bertanggung jawab serta professional dalam tugas dan bidang yang dipercayakan padanya.

Bernardin dan Russell (2019:27) mendefinisikan bahwa: *“Education and training is an effort to improve the performance of workers/employees in a particular job for which they are responsible or in a job that is related to a particular job”*. Artinya: Pendidikan dan pelatihan adalah sebagai usaha untuk memperbaiki performance pekerja/karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan tertentu. Hasibuan (2020:120) Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai tenaga kerja, tenaga kerja yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan cenderung bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan. Suhardi (2023:4) Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan output berupa suatu perubahan perilaku dan peningkatan kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan peserta pendidikan dan pelatihan (diklat).

Dari pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, dapat ditarik Kesimpulan bahwa tujuan utama diadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai, yakni untuk memaksimalkan kinerja pegawai, membantu pengembangan diri seorang pegawai dan juga dapat membantu menyelesaikan masalah operasional organisasi. Pendidikan dan pelatihan masing-masing memiliki tujuannya. Pendidikan tujuannya untuk meningkatkan keterampilan dan juga menambah pengetahuan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk

meningkatkan kecakapan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.1.3.1. Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Tujuan dan Sasaran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam sebuah instansi menurut Iswan (2021:8) adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan peningkatan pada pengabdian, mutu, peningkatan keahlian dan keterampilan serta menjaga sikap pegawai yang menjadi objek dari diklat
- b. Menciptakan suatu visi dan dinamika terhadap pola berpikir yang sama dalam hal melaksanakan tugas baik pada pemerintahan umum dan pembangunan daerah, demi terwujudnya good governance
- c. Menciptakan serta mengembangkan suatu metode kerja yang baik
- d. Melakukan pembinaan terhadap karir Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- e. Menciptakan aparatur yang memiliki kemampuan dalam memberikan peran sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- f. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

Karlina (2019:63) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja dengan memuaskan karena kekurangan keahlian merupakan calon utama peserta pelatihan
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, melalui pelatihan karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan

- d. Membantu memecahkan masalah operasional, pelatihan dapat membantu kalangan karyawan memecahkan masalah-masalah organisasional dan menuntaskan pekerjaan mereka secara efektif
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Pelatihan memberdayakan karyawan untuk menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya terhadap organisasi
- f. Mengorientasikan karyawan sehingga menimbulkan kesan yang menyenangkan bagi karyawan
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi, pelatihan dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan

#### **2.1.3.2. Pengelompokan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS**

Menurut Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Pasal 4 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, bahwa pengelompokan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil terdiri dari 2 (dua) jenis, meliputi di antaranya adalah sebagai berikut:

##### **1. Pendidikan dan Pelatihan Pra Jabatan**

Merupakan suatu bentuk pendidikan dan pelatihan yang dapat dilakukan untuk membentuk pemikiran dengan memiliki wawasan kebangsaan, maupun kepribadian, dan etika terhadap para PNS, dan juga sekaligus dapat memberikan implementasi pada dasar-dasar pengetahuan tentang bagaimana sistem pada penyelenggaraan pemerintahan negara, termasuk pada bidang tugas, serta budaya organisasi. Hal ini dilakukan agar para PNS/ASN dapat mampu melaksanakan beban tugas terhadap jabatannya sebagai PNS, dengan baik dan benar. Sedangkan diklat bagi para CPNS,

sebagai bentuk untuk bisa menjadi PNS, hal ini disebut diklat pra jabatan, yang terdiri dari:

- a. Diklat Pra Jabatan Golongan I untuk menjadi PNS golongan I
- b. Diklat Pra Jabatan Golongan II untuk menjadi PNS golongan II
- c. Diklat Pra Jabatan Golongan III untuk menjadi PNS golongan III

## 2. Pendidikan dan Pelatihan dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan bagi PNS, meliputi:

- a. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) dilakukan untuk melatih para AsN atau PNS agar dapat memiliki luasnya pada wawasan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku dalam bidang kepemimpinan para aparatur, bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan dalam jenjang jabatan struktural tertentu.

Diklat ini juga dilaksanakan sebagai bentuk dalam persyaratan pada kompetensi dalam kepemimpinan bagi para aparatur pemerintah, sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan terdiri:

- 1) Diklat Kepemimpinan Tingkat IV bagi jabatan struktural Eselon IV.
- 2) Diklat Kepemimpinan Tingkat III bagi jabatan struktural Eselon III.
- 3) Diklat Kepemimpinan Tingkat II bagi jabatan struktural Eselon Tingkat II.
- 4) Diklat Kepemimpinan Tingkat I bagi jabatan struktural Eselon Tingkat I.

- b. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional

Yakni suatu bentuk diklat yang harus dilakukan oleh para PNS. Hal ini dengan tujuan untuk memberikan bekal terhadap suatu pengetahuan dan/ atau keterampilan bagi para PNS yang memiliki kesesuaian dengan

kompetensi dan keahlian serta keterampilan yang diperlukan dalam jabatan fungsional.

Diklat ini terdiri dari:

- 1) Diklat fungsional keahlian merupakan suatu bentuk diklat, yang akan memberikan suatu pengetahuan dan keahlian khusus pada fungsional tertentu dan sangat berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
  - 2) Diklat fungsional keterampilan, merupakan bentuk diklat yang memberikan pengetahuan dan keterampilan fungsional tertentu, yang terkait langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan.
- c. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Diklat teknis, dilakukan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis, yang diperlukan bagi PNS sebagai pelaksana tugas. Kompetensi teknis merupakan kemampuan para PNS, dalam bidang teknis tertentu yang digunakan dalam pelaksanaan teknis masing-masing aparatur, diklat ini meliputi antara lain:
- 1) Diklat teknis bidang umum/administrasi dan manajemen yang merupakan bagian diklat, dapat kata memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan dalam bidang pelayanan teknis, yang sifatnya umum untuk menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.
  - 2) Diklat teknis substantif, merupakan suatu diklat untuk dapat memberikan suatu keterampilan dan pengetahuan tentang teknis dalam pelaksanaan tugas pokok yang diberikan pada instansi masing-masing.



### **2.1.3.2. Faktor-faktor Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Menurut Yohanas (2019: 19) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah sebagai berikut:

- a. Peserta pelatihan harus memiliki kemampuan dan motivasi untuk belajar
- b. Pelatihan harus membuat lingkungan pelatihan yang mana di dalamnya memuat pengetahuan sebanyak mungkin
- c. Isi pelatihan harus terperinci ke dalam bagian-bagian yang digabungkan, dan tiap-tiap bagian harus dipelajari sampai bagian-bagian tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.
- d. Pelatihan harus berusaha untuk membuat program pelatihan dan materi untuk memastikan peserta pelatihan tersebut mencurahkan perhatiannya pada mereka
- e. Materi yang disajikan pada peserta pelatihan harus penuh arti bagi mereka, dan mereka memiliki waktu yang lapang untuk mengerti dan mengingatnya
- f. Tujuan atau sasaran materi harus disebutkan dengan jelas dan ringkasnya harus diuraikan.

### **2.1.3.3. Metode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Munandar (2021:21) mengemukakan metode pendidikan dan pelatihan (diklat), yaitu sebagai berikut:

1. Metode latihan atau training terdiri dari lima (5) cara, yaitu:
  - a. On The Job, melalui metode tersebut, dimana peserta pelatihan akan secara langsung dapat bekerja pada tempat pelatihan untuk belajar dan dapat meniru suatu pekerjaan yang di bawah bimbingan langsung oleh seorang pengawas.

- b. Vestibule, metode pelatihan melalui vestibule dapat dilakukan di dalam ruang kelas yang senantiasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan industri untuk memperkenalkan suatu pekerjaan terhadap karyawan yang baru dan melatih karyawan tersebut dalam memperkenalkan pekerjaan tersebut.
  - c. Demonstration and example, metode pelatihan ini merupakan bentuk pelatihan dengan cara melakukan suatu peragaan serta penjelasan bagaimana cara melakukan suatu bentuk pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan.
  - d. Simulation, metode ini merupakan suatu teknik yang dilakukan mengikuti contoh yang serupa atau mungkin terhadap suatu konsep yang sebenarnya melalui pekerjaan yang akan dilaksanakan.
  - e. Appreniceship, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan
2. Classroom Methods, yang terdiri dari:
- a. Lecture (ceramah), metode seperti ini banyak yang diberikan dalam pemberian materi dalam kelas.
  - b. Conference (rapat), dimana metode yang dilakukan oleh seorang pelatih dalam memberikan suatu materi dalam bentuk makalah tertentu dan peserta akan ikut serta dapat berpartisipasi untuk memecahkan suatu masalah tersebut.
  - c. Program instruksi, dimana peserta dapat belajar secara mandiri, hal ini dikarenakan ada langkah-langkah dalam melakukan pekerjaan yang sudah diprogramkan melalui komputer, buku-buku petunjuk.

- d. Studi Kasus, dengan metode ini seorang pelatih akan memberikan suatu bentuk kasus kepada para peserta.
- e. Rol Playing, metode ini dapat dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam sebuah organisasi tiruan.
- f. Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta caracara meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu
- g. Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

#### **2.1.3.4. Dimensi dan Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Untuk mencapai tujuannya, terdapat indikator-indikator penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi pegawai. Indikator Pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Dessler, 15<sup>th</sup> Ed (2019), yakni sebagai berikut:

- a) Tenaga pengajar, yakni instruktur yang mampu menjelaskan materi dan memberikan pemahaman yang baik terhadap pegawai.
- b) Peserta, dalam hal ini pegawai yang mampu dan siap mengikuti proses pendidikan dan pelatihan (diklat) dan memiliki pemahaman yang baik tentang materi yang disampaikan.
- c) Materi yang disampaikan program pendidikan dan pelatihan (diklat) harus sesuai dengan kebutuhan instansi dan juga peserta.
- d) Metode yang diterapkan harus sesuai kurikulum yang mudah dipahami oleh peserta dan juga menciptakan kenyamanan selama pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (diklat).

- e) Tujuan pelatihan, hasil program pendidikan dan pelatihan (diklat) harus sesuai dengan kebutuhan instansi. Sasarannya adalah pegawai mampu menerapkan apa yang sudah didapatkan dari program pendidikan dan pelatihan (diklat)

Sedangkan Bernardin & Russell (2019:27) menyatakan ada beberapa dimensi dan indikator program pendidikan dan pelatihan yang efektif diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Waktu pelaksanaan (execution time) pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mencakup:
  - a. Frekuensi peserta mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat)
  - b. Kesesuaian penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan waktu yang telah ditetapkan.
2. Peserta (participant) pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mencakup:
  - a. Intensitas kehadiran peserta
  - b. Latar belakang pendidikan.
3. Metode (method) penyampaian materi pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mencakup:
  - a. Mekanisme penyampaian materi pendidikan dan pelatihan (diklat) oleh instruktur
  - b. Peran atau partisipasi aktif peserta dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat)
  - c. Komunikasi antara instruktur dan para peserta pendidikan dan pelatihan (diklat)
4. Instruktur (instructor) pendidikan dan pelatihan yang mencakup:
  - a. Kemampuan atau penguasaan instruktur dan peserta pendidikan dan pelatihan (diklat).

5. Materi (material) pendidikan dan pelatihan (diklat) yang mencakup:
  - a. Kesesuaian materi pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diberikan dengan tugas dan pekerjaan peserta
  - b. Penerapan atau aplikasi materi pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam pelaksanaan tugas.

Maka dari itu, indikator yang digunakan dalam mengukur variabel Pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam penelitian ini adalah: 1) Kualitas Pengajar, 2) Kesesuaian Materi, 3) Fasilitas Pendukung, 4) Manfaat program

#### **2.1.4. Pengertian Motivasi**

Motivasi kerja sangat krusial untuk meningkatkan kinerja pegawai agar pekerjaan yang telah dibebankan dapat diselesaikan sesuai target yang ditetapkan. Motivasi juga dapat mempengaruhi performa dan hasil kerja pegawai. Mangkunegara dalam Anjang (2019) mendefinisikan “motivasi sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya”. “Motivasi ialah menyampaikan arahan dan membimbing sumber daya serta kompensasi supaya para pegawai semangat dan kerja keras untuk bekerja sesuai dengan caranya masing-masing” (Manippi & Syaiful, 2022). Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan baik sehingga akan menghasilkan *output* kerja optimal yang menggambarkan kinerjanya (Herlambang, 2021).

Menurut Robbins & Judge (2017) Motivasi adalah kekuatan yang mendorong orang untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, selama tujuan tersebut selaras dengan kebutuhan individu. Menurut Sitorus (2020) motivasi kerja berasal dari keinginan seseorang, yang dapat

membangkitkan semangat dan keinginan serta membantu mengarahkan dan memelihara perilaku agar tercapai tujuan atau keinginan yang sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan. Menurut (Hasibuan, 2015) Motivasi adalah apa yang mendorong orang untuk bekerja sama dan mencapai kepuasan. Ini memberikan kegembiraan dan energi yang dibutuhkan untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan oleh beberapa pendapat ahli mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan positif dalam diri pegawai untuk menimbulkan semangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki untuk mencapai tujuan instansi. Motivasi kerja pegawai bisa datang dari mana saja, dari siapapun dan dalam bentuk apapun. Lingkungan kerja menjadi sumber motivasi terbesar pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan dalam bekerja, dan juga pimpinan yang sering memberikan masukan serta motivasi kepada pegawai.

#### **2.1.4.1. Faktor-Faktor Motivasi**

Setiap seorang individu tentunya dapat motivasi orang tersebut memiliki kemampuan untuk menjadi suatu kekuatan dalam memacu serta menumbuhkan semangat dalam bekerja. Adapun faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan dalam mendorong setiap pegawai atau karyawan menurut Fahmi (2017:100) adalah sebagai berikut:

##### **1. Faktor intrinsik**

Faktor intrinsik yakni suatu bentuk motivasi yang biasanya datang dan tumbuh berkembang di dalam diri seseorang, yang selanjutnya motivasi tersebut akan dapat memberikan pengaruh terhadap seseorang tersebut dalam melakukan sesuatu pekerjaan yang bernilai dan memiliki manfaat.

## 2. Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik adalah suatu bentuk motivasi yang datang dari factor eksternal dari diri seseorang, kemudian motivasi tersebut dapat memberikan suatu dorongan terhadap orang tersebut dalam membangun dan menumbuhkan suatu semangat motivasi pada diri orang tersebut hingga dapat memberikan perubahan terhadap seluruh sikap yang dimiliki oleh seseorang tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja menurut Sutrisno (2023:116), sebagai berikut:

- 1) Faktor Internal adalah suatu factor motivasi yang melalui dalam diri seseorang ataupun individu dalam menghasilkan suatu kinerja yang baik melalui tingkat disiplin.
- 2) Faktor Eksternal adalah merupakan suatu factor motivasi yang datang dari luar diri dari seseorang ataupun individu, dan faktor ini dapat meliputi motivasi yang datang dari lingkungan kerja disekitar termasuk fasilitas yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja.

Factor motivasi lainnya menurut Edison et.al (2017:180) bahwa faktor-faktor yang dapat memberikan suatu pengaruh terhadap motivasi yaitu adanya pengaruh dari seorang pemimpin yang dimana lebih dominan dalam berbagai aspek, dimana factor dari pimpinan ini dapat menimbulkan bentuk rasa suka atau tidak suka, kagum ataupun sebaliknya dari para pegawainya atau karyawannya. Pentingnya dalam memotivasi, disebabkan adanya suatu kegagalan dalam memotivasi, yang dalam hal ini membiarkan karyawan menghadapi masalah atau memberikan jarak kepada mereka yang dianggap salah, justru sangat kontra produktif.

#### **2.1.4.2. Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi pada sumber daya manusia adalah dapat membantu dalam memastikan bahwa dalam suatu organisasi harus memiliki orang-orang ahli di dalamnya, dan juga memiliki pengetahuan yang dapat membantuk untuk suatu capaian tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam tujuannya bahwa motivasi bertujuan untuk mendorong karyawan untuk memperoleh tingkat kinerja yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Nugroho et.al (2019) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Mendorong atau meningkatkan semangat dan gairah terhadap kerja karyawan.
2. Meningkatkan sikap moral dan keputusan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Mengefektifkan pengadaa karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan kinerja karyawan.
11. Meningkatkan efesien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Sunyoto (2018:12) faktor-faktor dari tujuan motivasi yakni:

1. Promosi
2. Prestasi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Penghargaan



5. Tanggung jawab
6. Pengakuan
7. Keberhasilan dalam bekerja

#### **2.1.4.3. Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja**

Untuk dapat meningkatkan suatu semangat kerja terhadap karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka seorang pemimpin atau manajer harus lebih memahami tentang prinsip-prinsip inti didalam memotivasi kerja pada pegawai atau karyawan. Hamali (2016); Alliah & Handiwi (2024:84), menyatakan beberapa prinsi dalam motivasi kerja yaitu:

- 1) Prinsip partisipasi, hal ini berkaitan dengan suatu kesempatan yang diberikan kepada pegawai atau karyawan. Hal ini diberikan agar karyawa dapat menentukan suatu tujuan, dan hal tersebut bertujuan agar antara pemimpin dan karyawan bisa selaras dan sejalan. Artinya bahwa adanya suatu rasa yang saling memiliki dan memiliki suatu keterlibatan langsung, dan hal ini juga dapat meningkatkan motivasi karena karyawan merasa bernilai dan dihargai.
- 2) Prinsip komunikasi, artinya bahwa prinsi dalam mengkomunikasikan terhadap segala sesuatunya yang terkait dengan pencapaian peningkatan kerja. Melalui komunikasi yang searah dan jelas dan terbuka akan dapat membantu para karyawan dalam memahami suatu tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan, demikian halnya pada ekspektasi kerja, dan memberikan umpan balik, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi.
- 3) Prinsip pengakuan, dalam prinsip ini dapat memberikan suatu penghargaan dan pengakuan terhadap suatu pencapaian kerja atau kontribusi dari karyawan. Pengakuan teresebut dapat diartikan dapat meningkatkan rasa

kebanggaan, serta adanya kepuasan, dan motivasi karyawan untuk terus memberikan kontribusi positif.

- 4) Prinsip wewenang, dalam memberikan otoritas serta tanggung jawab kepada karyawan dalam mengambil suatu keputusan dan dapat bertindak. Wewenang tersebut dapat memberikan adanya suatu rasa terhadap percaya diri seorang karyawan dan kepercayaan dari karyawan, dimana hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam keterlibatannya tersebut.
- 5) Prinsip perhatian, memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan aspirasi karyawan. Memberikan perhatian individual menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan dapat meningkatkan motivasi.

#### **2.1.4.4. Indikator Motivasi Kerja**

Perlu adanya pendekatan khusus untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Menurut Tsauri (2013) dalam bukunya, mengelompokkan pendekatan motivasi menjadi 3, yaitu:

- a) Pendekatan Tradisional, berfokus pada kebutuhan fisik dan biologi pegawai dengan menghargai kinerja pegawai dengan memberikan gaji atau kompensasi dan juga penghargaan-penghargaan kerja.
- b) Pendekatan Hubungan Manusia, dapat dilakukan oleh seorang pimpinan yang memotivasi bawahannya pun dapat meningkatkan semangat kerja. Menanamkan kepercayaan terhadap pegawai dengan memberikan kebebasan dalam berpendapat sehingga pegawai akan lebih termotivasi.
- c) Pendekatan Sumber Daya Manusia, lebih mengarah pada motivasi yang tumbuh disebabkan oleh pekerja yang bekerja untuk memperoleh kepuasan,

pekerja yang berprestasi bukan karena pengakuan sosial ataupun gaji, adanya kesadaran dalam diri pegawai untuk bekerja dan berprestasi di tempat kerja.

Indikator motivasi kerja oleh Herzberg dalam Hasibuan (2010) dijadikan alat untuk mengukur motivasi kerja diantaranya dijelaskan sebagai berikut:

1) Prestasi

Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

2) Pengakuan

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi dan diberi penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

3) Pekerjaan itu sendiri

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya

5) Peluang Untuk Maju

Untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan maka pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus berinisiatif

untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

#### 6) Pengembangan potensi individu

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Selain itu, indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara dalam (Samad, *et.al.*, 2021) adalah: Tanggung Jawab, Peluang Untuk Maju, Pengakuan, Pekerjaan Menantang, Prestasi Kerja. Berdasarkan indikator motivasi kerja yang dikemukakan para ahli di atas, maka indikator motivasi kerja yang digunakan sebagai tolak ukur dalam penelitian ini yaitu: Tanggung jawab, Prestasi Kerja, Peluang Untuk Maju, Kesesuaian Tugas dan Tanggung Jawab

#### 2.1.5. Teori Kompetensi

Secara harfiah kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris, yakni, *competence* atau *competency* yang berarti kemampuan. Akan tetapi kompetensi memiliki pengertian yang lebih luas. Menurut Wibowo (2017:271) "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 adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Kompetensi adalah keunggulan yang dimiliki seorang pegawai berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baik dalam suatu pekerjaan (Manippi & Syaiful, 2022). Kompetensi juga dapat diartikan sebagai karakteristik dasar yang harus dimiliki seseorang

yang dapat mempengaruhi kinerja individu pegawai (Khoirunnizar & Sutopo, 2022).

Kompetensi adalah suatu bentuk kemampuan yang didasari dengan adanya keterampilan dan pengetahuan yang juga telah didukung oleh sikap serta implementasinya dalam suatu pelaksanaan tugas dan pekerjaan pada tempat kerja, yang dalam hal ini mengacu pada syarat dalam suatu pekerjaan yang telah ditetapkan. (Sutrisno dalam Mukson, 2020). Kompetensi merupakan sebuah perilaku yang ditunjukkan oleh individu yang menunjukkan hasil kerja yang maksimal, lebih konsisten dan efektif dibandingkan dengan mereka yang menunjukkan hasil kerja yang kurang maksimal (Arif, 2024). Menurut Stephen Robbin dalam Ismail & Nugroho (2022) bahwa kompetensi adalah “kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.” Berdasarkan definisi kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli maka ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang bersifat keunggulan ataupun kelebihan yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Menurut Rosmiani & Tanjung (2019) “Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.” Pendekatan kompetensi diperlukan dalam mengatur sumber daya manusia dalam hal ini pegawai agar para pegawai dapat memahami setiap kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.

#### 2.1.5.1. Kategori Kompetensi

Abdullah (2014) telah memberikan lima kategori adanya kompetensi yaitu sebagai berikut:

##### a. *Task achievement*

Kategori kompetensi melalui kategori ini sangat berkaitan dengan suatu kinerja yang dianggap baik. Kemampuan dalam melaksanakan tugas tersebut dapat ditunjukkan melalui suatu orientasi pada hasil, manajemen kinerja, pengaruh, inisiatif, inovasi, dan kompetensi profesional.

##### b. *Relationship*

Kategori ini merupakan suatu kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan secara baik dan komunikasi pun dengan orang lain yang dapat memenuhi kebutuhan. Kemampuan yang berhubungan dengan relasi ini termasuk pada suatu bentuk kerjasama, atau pada orientasi pelayanan, kepedulian antar pribadi, dan penyelesaian perselisihan.

##### c. *Personal Attribute*

Adalah suatu kemampuan dari seorang individu dan terkait dengan cara orang berpikir, merasakan, belajar, dan tumbuh. Karakteristik individu adalah kemampuan yang mencakup kejujuran dan integritas, pengembangan diri, penegasan diri, kualitas pengambilan keputusan, pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual

##### d. *Managerial*

Kemampuan yang dilakukan secara khusus dan sangat berkaitan dengan pembimbingan, memantau serta mengembangkan orang lain. Kemampuan dari kepemimpinan akan meliputi: memotivasi karyawan dan mengembangkan orang lain

e. *Leadership*

Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan kepemimpinan meliputi kepemimpinan visioner, pemikiran strategis, dan membangun komitmen organisasi

**2.1.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Wibowo (2016) menjelaskan bahwa banyak faktor dapat secara signifikan mempengaruhi kompetensi individu, khususnya:

1. Keyakinan dan Nilai Keyakinan yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri dan orang lain sangat memengaruhi perilaku mereka. Jika individu menganggap diri mereka kurang dalam kreativitas dan inovasi, mereka tidak mungkin berusaha untuk merenungkan metodologi baru atau alternatif. Akibatnya, sangat penting bagi individu untuk menumbuhkan pola pikir positif mengenai kemampuan mereka sendiri dan orang lain, dengan demikian mewujudkan atribut pemikir progresif.
2. Keterampilan Kemahiran dalam berbagai kompetensi sebagian besar bergantung pada kepemilikan keterampilan yang diperlukan. Berbicara di depan umum, misalnya, merupakan keterampilan yang dapat diperoleh, dipraktikkan, dan disempurnakan dari waktu ke waktu. Demikian pula, keterampilan menulis tunduk pada peningkatan melalui instruksi sistematis, praktik yang ketat, dan umpan balik yang konstruktif.
3. Pengalaman Penguasaan dalam beberapa kompetensi memerlukan pengalaman substansial dalam mengatur dinamika kelompok, komunikasi yang efektif dalam tim, pemecahan masalah, di antara kegiatan terkait lainnya.

4. Karakteristik Kepribadian Ciri-ciri kepribadian individu dapat secara substansif mempengaruhi kompetensi yang ditunjukkan oleh manajer dan karyawan, terutama dalam domain seperti resolusi konflik, menunjukkan empati interpersonal, kemandirian kerja tim, kapasitas untuk memberikan pengaruh, dan budidaya hubungan profesional.
5. Motivasi Pemberian dorongan, pengakuan atas kontribusi yang dibuat oleh bawahan, pemberian pengakuan, dan pemberian perhatian individu dari atasan dapat secara signifikan meningkatkan tingkat motivasi bawahan.
6. Masalah Emosional Respons afektif terhadap figur otoritas dapat secara substansif memengaruhi kemahiran komunikasi dan penyelesaian konflik dengan personel manajerial. Individu mungkin mengalami kesulitan dalam mendengarkan orang lain secara aktif ketika mereka merasa kurang didengar secara memadai.
7. Kemahiran Kemampuan Intelektual bergantung pada proses kognitif, termasuk penalaran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin untuk memperbaiki setiap intervensi yang diterapkan organisasi.
1. Budaya organisasi dalam suatu organisasi memainkan peran penting dalam membentuk kemampuan sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan:
  - a. Praktik rekrutmen dan seleksi
  - b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja
  - c. Praktik pengambilan keputusan
  - d. Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
  - e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.



- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang kepemimpinan

#### **2.1.5.3. Indikator Kompetensi**

Spencer mengatakan bahwa berdasarkan kriteria, kompetensi terbagi atas dua jenis, yaitu:

- a. Kompetensi Dasar, karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik tanpa membedakan kualitas kinerja masing-masing.
- b. Kompetensi Bidang, merupakan kompetensi yang memperhatikan kualitas kinerja pegawai, apakah seorang pegawai berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Menurut Edison dalam Anjang (2019), terdapat 3 indikator kompetensi, yaitu pengetahuan, keahlian dan sikap (Edison, *et. al.*, 2019).

- 1) Pengetahuan, yaitu kesadaran kognitif yang didapatkan seorang pegawai melalui pendidikan dan disiplin dengan ilmu yang dimiliki.
- 2) Keahlian, yaitu kemampuan dan kecakapan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 3) Sikap merupakan pengendalian dalam diri seorang pegawai dan kecakapan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

#### **2.1.6. Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu pencapaian kerja seorang pegawai dan digunakan sebagai acuan penilaian terhadap pegawai di dalam suatu organisasi. Menurut A.P. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan. Kinerja dapat disebut juga sebagai prestasi atau keberhasilan kerja. Kriteria penilaiannya harus ditetapkan sesuai tujuan yang hendak dicapai, sehingga dari penilaian tersebut dapat tercermin kinerja yang dilakukan. Kinerja atau hasil adalah output dari sebuah pekerjaan dan juga kontribusi pegawai terhadap organisasi (Setiawan & Nafilah, 2021). Kinerja pegawai juga dapat diartikan sebagai dampak yang dihasilkan oleh pegawai dari segi kualitas maupun kuantitas tanggung jawab pekerjaan yang diberikan (Khoirunnizar & Sutopo, 2022).

Kinerja pegawai sangat penting karena menunjukkan performa pegawai dalam menyelesaikan tugas yang jelas, terukur dan dapat menjadi acuan (Serang, 2022). Hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dinilai dari kinerjanya sehingga suatu organisasi menentukan targetnya sesuai berdasarkan kinerja pegawainya (Nugraha, *et.al.*, 2020). Kinerja mencakup lebih dari sekedar hasil kerja, kinerja juga mencakup bagaimana tugas itu dilaksanakan, kinerja juga mengacu pada pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas tersebut, oleh karena itu kinerja sangat berkaitan dengan tindakan yang diambil dan metode yang diterapkan untuk menyelesaikan tugas tersebut (Kusmiati, *et.al.*, 2024). Semakin tinggi tingkat kinerja pegawai maka akan tinggi pula kinerja organisasi tersebut dalam meraih tujuan yang ingin dicapai (Maksin, *et.al.*, 2024).

Dari definisi diatas dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan sebagai tanggungjawab yang harus diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

#### **2.1.6.1. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya yaitu faktor eksternal dan internal individu pegawai. Faktor eksternal bisa jadi disebabkan oleh faktor-faktor diluar pekerjaan seperti faktor keluarga, kesehatan dan lain-lain. Sedangkan dari sisi internal pegawai disebabkan oleh faktor-faktor di dalam lingkungan kantor seperti kurangnya kompetensi, motivasi kerja yang rendah dan lain sebagainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut kasmir (2016: 189) dalam Hardianti & Gayuh (2024:47), sebagai berikut:

- (1) Keterampilan dan kemampuan mengacu pada kompetensi atau kemahiran yang dimiliki seseorang dalam konteks profesional. Semakin besar tingkat keahlian dan kemampuan, semakin efektif individu dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan presisi dan selaras dengan tolok ukur yang ditetapkan.
- (2) Pengetahuan, dalam arti yang lebih luas, mencakup pemahaman yang terkait dengan profesi seseorang; seorang individu dengan pemahaman yang komprehensif tentang bidangnya akan menghasilkan hasil kerja yang unggul, dan sebaliknya, kekurangannya dapat mengakibatkan kinerja di bawah standar.
- (3) Rencana kerja merupakan kerangka kerja strategis yang memfasilitasi karyawan dalam mencapai tujuan mereka. Ini menyiratkan bahwa desain pekerjaan yang terstruktur dengan baik akan meningkatkan pelaksanaan tugas dengan cara yang akurat dan efisien.
- (4) Kepribadian berkaitan dengan karakteristik atau sifat berbeda yang mendefinisikan individu. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter unik

yang membedakan mereka dari orang lain. Seorang individu yang menunjukkan ciri-ciri kepribadian yang terpuji akan mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi, sehingga memastikan bahwa kualitas output mereka juga patut dicontoh.

- (5) Motivasi kerja merupakan dorongan intrinsik atau ekstrinsik yang mendorong individu untuk terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan. Ketika ada dorongan internal yang kuat atau rangsangan eksternal, karyawan cenderung dirangsang atau dipaksa untuk melakukan tugas mereka dengan tingkat kemanjuran yang tinggi.
- (6) Kepemimpinan mencakup perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam orkestrasi, administrasi, dan arahan bawahan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- (7) Gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau pendekatan khas yang diadopsi oleh seorang pemimpin dalam menangani atau mengarahkan bawahan mereka.
- (8) Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan kebiasaan atau norma yang membentuk bagian integral dari identitas organisasi atau perusahaan. Praktik atau standar ini mengatur perilaku yang diterima secara universal dan diantisipasi untuk diamati oleh semua anggota dalam organisasi.
- (9) Kepuasan kerja menunjukkan keadaan emosional kepuasan atau pemenuhan yang dialami oleh seseorang sebelum dan setelah penyelesaian tugas. Ketika seorang karyawan memperoleh kegembiraan atau kepuasan dari pekerjaan mereka, kemungkinan mencapai hasil yang sukses dalam upaya mereka meningkat secara signifikan.

- (10) Lingkungan kerja di sekitarnya berkaitan dengan kondisi atau suasana yang berlaku di tempat kerja. Ini mencakup elemen-elemen seperti desain spasial, tata letak organisasi, fasilitas yang tersedia, dan sifat interaksi interpersonal di antara rekan kerja. Jika lingkungan kerja mendorong kenyamanan dan ketenangan, suasana yang dihasilkan menjadi kondusif bagi produktivitas, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sebaliknya, kondisi kerja yang tidak menguntungkan yang menghambat kenyamanan atau ketenangan dapat mengganggu suasana kerja dan berdampak buruk pada kinerja individu.

Komariyah (2018:191) Banyak faktor penentu mempengaruhi Kinerja Karyawan, yang dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Kompetensi, didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan tugas secara akurat, memiliki keunggulan yang berakar pada pengetahuan dan keahlian.
- 2) Teknologi/mesin, mencakup keseluruhan sumber daya yang digunakan untuk memasok barang yang diperlukan untuk pekerjaan.
- 3) Metode/sistem, mewakili pendekatan atau mekanisme sistematis yang digunakan untuk mencapai tujuan melalui langkah-langkah prosedural yang konsisten.

Adami dalam Maksin *et al.* (2024) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain, yaitu,

- 1) Jumlah Pekerjaan,
- 2) Tingkat kualitas pekerjaan,
- 3) Konsisten waktu,
- 4) Presensi,

5) *Teamwork* atau kerjasama tim.

Ada 3 jenis kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- b. Kinerja operasional yaitu kinerja yang bersifat abstrak yang mencakup beberapa faktor penting di dalamnya.
- c. Kinerja administratif yaitu kinerja yang berbasis tata cara kerja, teratur dan mencakup ketelitian antara individu dan kelompok.
- d. Kinerja strategik yaitu kinerja yang mengatur tahapan proses untuk mencapai tujuan.

#### **2.1.6.2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja karyawan merupakan mekanisme evaluasi sistematis dan formal yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memastikan sejauh mana kualitas dan kuantitas kontribusi karyawan berdampak pada efektivitas keseluruhan komitmen mereka dan hasil kerja yang dihasilkan. Sebagaimana diartikulasikan oleh Rivai (2018:17), tujuan utama penilaian kinerja meliputi:

- 1. Penentuan tingkat kinerja historis karyawan
- 2. Fasilitasi alokasi imbalan yang tepat, termasuk kenaikan gaji berkala, penyesuaian gaji dasar, kenaikan gaji preferensial, dan insentif finansial.
- 3. Promosi akuntabilitas di antara karyawan
- 4. Perbedaan antara karyawan individu
- 5. Pengembangan sumber daya manusia, yang selanjutnya dapat dikategorikan menjadi:
  - a. Penugasan ulang, yang mencakup kejadian seperti mutasi atau transfer, dan rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, yang memerlukan peningkatan posisi.
  - c. Inisiatif pelatihan atau peningkatan keterampilan.

6. Peningkatan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektifitas

#### **2.1.6.3. Tujuan Pengukuran Kinerja Pegawai**

Tujuan pokok pengukuran kinerja menurut Anuar (2019) adalah untuk memotivasi para pegawai dalam mencapai sasaran organisasi atau perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, guna membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Pengukuran kinerja bisa dipakai untuk menekan perilaku yang tidak seharusnya dan guna merangsang serta menegakkan sikap dan perilaku semestinya yang diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada saatnya serta pemberian penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Huseno (2016) secara spesifik memberikan tujuan kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagaii dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program Latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.
- e. Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik

#### **2.1.6.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Ada beberapa indikator kinerja yang dijelaskan oleh para ahli yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan hubungan antar perorangan (Rosmiani, *et.al.*, 2019). Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efesiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja dan inisiatif. Indikator kinerja menurut Mangkunegara dalam Samad, *et.al.*, (2022) terdiri dari kualitas kerja, antusias tinggi, tepat waktu, evaluasi kerja dan pengalaman kerja.

Menurut Silaen (2021:6) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- b. Kualitas Kerja, Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.
- c. Kuantitas Kerja, Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- d. Ketepatan Waktu, Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.
- e. Efektifitas, Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.



- f. Komitmen, Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen.

Berdasarkan faktor-faktor dan indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat ditarik indikator dalam penelitian ini yaitu 1) Disiplin, 2) Evaluasi Kerja untuk melihat dan menilai kualitas hasil kerja, 3) Pencapaian Target yang digambarkan dengan kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam bekerja, 4) Hubungan antar perorangan.

### 2.1.7. Penelitian Terhadulu

**Tabel 2.1. Penelitian Terhadulu**

No	Penulis/Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan/Perbedaan
1	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Sisir Katarindo Kabupaten Bekasi. Yani Suryani & Crhistina Ekawati (2023)	Variabel Peneltian: Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Kinerja Pegawai (Y), Kompetensi (Z). Alat analisis data menggunakan <i>Struktural Equaiton Model-Partial Least Squared (SEM-PLS)</i>	Hasil penelitian, Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening.	Perbedaan terletak pada penelitian terdahulu berfokus pada melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.
2	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep. Agung Nugraha, Ahmad Firman, Asri (2020)	Variabel Peneltian: Pendidikan (X1), Pelatihan (X2), Kinerja Pegawai (Y), Kompetensi (Z). Alat analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda dan <i>Path Analisis</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompetensi memiliki pengaruh positif	Perbedaan terletak pada penelitian terdahulu meneliti pengaruh diklat terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi, sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.

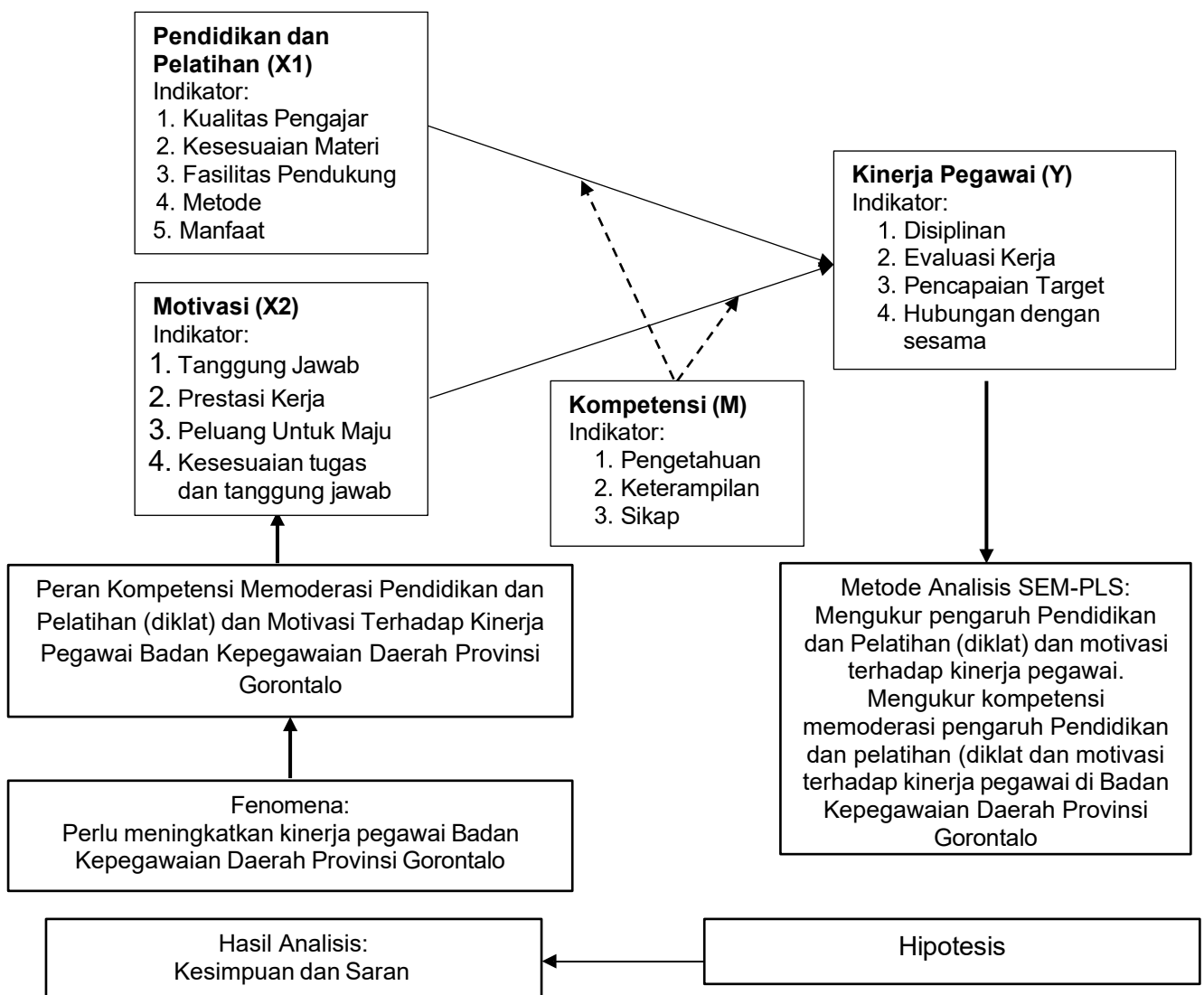
			dan signifikan terhadap kinerja, pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan melalui kompetensi.	
3	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengajar Melalui Mediasi Kompetensi. Asep Hendriawan (2020).	Variabel penelitian: Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Kompetensi (Y1), Kinerja Pengajar (Y2). Alat analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda.	Hasil Penelitian: Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi, Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi, Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pengajar, Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengajar, Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pengajar, Kompetensi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pengajar, Kompetensi tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pengajar.	Persamaan terletak pada penelitian terdahulu dan penelitian ini sama-sama meneliti tentang pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui media/moderasi kompetensi pegawai. Perbedaan terletak pada alat analisis dimana penelitian terdahulu menggunakan regresi liner berganda, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS
4	Analisis Efek Pendidikan Pelatihan dan Kompetensi Dimoderasi oleh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai. Aria Prakasa dan Adya Hemawati (2023)	Variabel penelitian yang digunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), Kinerja Pegawai (Y), Teknologi Informasi (M). alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, kompetensi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, Teknologi Informasi tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Teknologi Informasi tidak mampu secara signifikan memoderasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan Teknologi Informasi mampu secara signifikan memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang efek diklat dan kompetensi yang dimoderasi oleh teknologi informasi terhadap kinerja pegawai. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.

5	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Dian Permatasari, Syuhadai Sufian dan Yanuar Rahcmansyah (2019)	Variabel penelitian yang digunakan adalah Motivasi Kerja (X1), Kompetensi (X2), Beban Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y), Disiplin Kerja (Z). alat analisis yang digunakan adalah analisis <i>Struktural Equation Model Partial Least Squared</i> (SEM-PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja tidak dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang motivasi, kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh disiplin kerja. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai. Persamaan terletak pada alat analisis yang menggunakan SEM-PLS
6	Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bantaeng. Wahyu Anugrah Manippi dan Nur Aisyah Qadri Syaiful (2022).	Variabel penelitian yang digunakan adalah Kompetensi (X1), Kompensasi (X2), Motivasi (Y1), Kinerja (Y2). Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh nyata terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh nyata terhadap motivasi, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, pengaruh tidak langsung kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.
7	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada RSUD Pandega Pangandaran. Yeti Kusmiati, Apri Budianto dan Aini Kusniawati (2024)	Variabel penelitian yang digunakan adalah Diklat (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.
8	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	Variabel penelitian yang digunakan	hasil penelitian menunjukkan bahwa	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini

	Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating di Rektorat Universitas Palangka Raya. Rusdiana, Meitiana, Achmad Samsudin (2023)	adalah Kompetensi (X1), Motivasi kerja Pegawai (Z), Kinerja Pegawai (Y). alat analisis yang digunakan adalah analisis <i>Struktural Equaiton Model Partial Least Squared</i> (SEM-PLS)	Kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai, Motivasi kerja bukan merupakan variabel moderasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai.	terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.
9	Budaya Organisasi, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kompensasi Sebagai Moderator. Muhammad Rifqi, Rinda Asytuti (2021)	Variabel penelitian yakni Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2), Pelatihan (X3), Kompensasi (X4), Kinerja Karyawan (Y). alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Moderasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dan kompensasi memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi berperan sebagai variabel moderator. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.
10	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kegiatan Non Diklat, Promosi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. Yusuf dan Muhammad Taufik (2023)	Variabel penelitian yakni Pendidikan dan Pelatihan (X1), Kegiatan non Diklat (X2), Promosi (X3) dan Motivasi (X4), Kinerja Pegawai (Y). Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, kegiatan non diklat merupakan salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh diklat, kegiatan non diklat, promosi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Sementara dalam penelitian ini akan melihat pengaruh diklat dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan dimoderasi oleh kompetensi pegawai.

## 2.2. Kerangka Konseptual

Untuk memudahkan dan memperoleh hasil penelitian yang akurat, maka dibuat kerangka penelitian yang merupakan miniatur keseluruhan dari proses penelitian. Mengacu pada teori dan fakta empiris yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka secara garis besar penelitian ini akan melihat hubungan antara Pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1), motivasi (X2) dengan kinerja pegawai (Y) dan kompetensi (M). menggunakan alat analisis Structural Equation Modelling – PLS (SEM-PLS). Untuk lebih jelasnya, telah dijelaskan alur kerangka penelitian pada bagan berikut.



## **2.3. Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dengan Kinerja Pegawai**

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keterampilan kerja baik teknik maupun manajerial (Hasibuan dalam Yusuf, 2023). Tujuan utama diadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai yakni untuk memaksimalkan kinerja pegawai, membantu pengembangan diri seorang pegawai dan juga dapat membantu menyelesaikan masalah operasional organisasi. Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan bahwa Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Agus Herlambang, 2021). Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosiana W.Putri, Puji Astuti, 2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam penelitian ini yaitu:

**H1: Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**

### **2.3.2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Motivasi adalah dorongan positif dalam diri pegawai untuk menimbulkan semangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki untuk mencapai tujuan instansi. Motivasi merupakan alat pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai (Paais & Pattiruhu, 2020). Jika pegawai merasa tidak nyaman dan malas tanpa adanya motivasi dalam bekerja, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan (Ardianti *et. al.*, 2018).

Motivasi diberikan pada karyawan untuk mendorong baik dari dalam maupun luar diri agar karyawan mempunyai semangat dan rasa tanggung jawab

terhadap pekerjaan dengan maksimal (Damayanti dalam Putri, 2022) Maka dari itu, disimpulkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kualitas kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kualitas kerja sendiri menggambarkan baik buruknya kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Puji Astuti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis 2 dalam penelitian ini yaitu:

**H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**

### **2.3.3. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dengan Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Kompetensi**

Nurhajati dan Bachri (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa “Diklat diselenggarakan agar setelah mengikuti diklat peserta yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu; yang sebelumnya kurang responsif dan bertanggung jawab pada pekerjaannya menjadi lebih responsif dan bertanggung jawab, dan mempunyai sikap positif dalam bekerja; yang sebelumnya bermalas-malasan menadirajin, kreatif, mau bekerjasama dan inovatif dalam perilaku kerjanya.”

Oleh karena itu, berdasarkan pendapat para ahli mengenai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dapat disimpulkan bahwa dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat meningkatkan kompetensi individu pegawai seperti pengetahuan, tanggung jawab dan lebih kreatif dan inovatif. Kompetensi dapat memperkuat hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, Firman & Asri (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui

kompetensi. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini yaitu:

**H3: Kompetensi Memoderasi Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**

**2.3.4. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh Kompetensi**

Motivasi adalah salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai. Tanpa adanya motivasi dalam bekerja dapat menyebabkan kurang optimalnya kinerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya, seorang pegawai apabila memiliki motivasi kerja yang baik tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai itu sendiri. Pegawai yang berkompeten, memiliki keterampilan tentunya akan semakin termotivasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan memiliki keterampilan dalam bekerja, prestasi kerja tentunya akan semakin mudah untuk dicapai, peluang untuk maju akan semakin terbuka, secara tidak langsung pegawai akan termotivasi untuk bekerja dan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini yaitu

**H4: Kompetensi Memoderasi Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo**



## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Menurut Sugiyono objek penelitian adalah atribut sifat atau nilai suatu objek, perorangan atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk didalami kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Adapun objek penelitian yang akan diteliti yaitu Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi kerja dan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo.

#### **3.2. Metode Penelitian**

##### **3.2.1. Jenis dan Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menjelaskan pengaruh antar variabel yang akan digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai masalah tersebut. Dalam Penelitian ini akan menjelaskan sekaligus menggambarkan permasalahan terkait Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo.

##### **3.2.2. Desain Penelitian**

Desain Penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma untuk melihat pengaruh antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dan diperkuat oleh variabel moderasi. Penelitian ini juga merupakan salah satu jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti untuk mendapatkan data yang relevan serta mampu menguraikan dan menganalisis data yang diperoleh dilapangan baik itu hasil observasi, wawancara maupun studi pustaka.

### 3.2.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo lebih tepatnya di Jalan kompleks perkantoran Provinsi Gorontalo, Kec. Bulango Selatan, Kab. Bone Bolango. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 bulan, dimulai dari bulan Juni sampai dengan September 2025.

### 3.2.4. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa jenis variabel yang diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas atau yang disebut sebagai variabel *predictor* ini adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menyebabkan perubahan atau dapat menjadi penyebab munculnya variabel terikat (Sugiyono, 2019). Variabel bebas dapat mempengaruhi adanya perubahan pada variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan Pelatihan (X1), merupakan Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu program dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Pendidikan dan pelatihan yaitu kualitas pengajar, kesesuaian materi, fasilitas pendukung, metode dan manfaat.
- b. Motivasi Kerja (X2) adalah dorongan positif dalam diri pegawai untuk menimbulkan semangat dalam bekerja dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki untuk mencapai tujuan instansi. indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja yaitu tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, kesesuaian tugas dan tanggung jawab.

## 2) Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel terikat adalah variabel yang dapat mengalami perubahan yang disebabkan oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam Penelitian ini yakni Kinerja Pegawai (Y). Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu pencapaian kerja seorang pegawai dan digunakan sebagai acuan penilaian terhadap pegawai di dalam suatu organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai yaitu disiplin, evaluasi kerja, pencapaian target dan hubungan sesama pegawai.

## 3) Variabel Moderasi (*Moderator*)

Variabel Moderasi adalah variabel yang memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Ada beberapa jenis variabel moderator yaitu: 1) Jika variabel M berhubungan dengan dependen (Y) dan atau variabel independen, akan tetapi tidak ada interaksi antara moderator (M) dengan independen (X). Maka variabel M bukan moderator tetapi sebagai variabel independen, intervening, atau eksogen atau anteseden. 2) Jika variabel Moderator (M) mempengaruhi kekuatan hubungan, tetapi tidak memiliki interaksi dengan independen (X) dan tidak berhubungan signifikan dengan variabel Y. Dalam keadaan ini, residual adalah fungsi moderator. Dengan membagi seluruh sampel menjadi 2 kelompok yang homogen dengan memperhatikan error variance akan meningkatkan nilai prediktif model. Dalam keadaan ini seperti disebut Variabel Homologizer. 3) Jika variabel Moderator (M) berinteraksi dengan variabel independen (X) dan atau variabel Y akan tetapi juga berfungsi sebagai prediktor. Dalam keadaan seperti ini disebut *Quasi Moderator* (moderator semu). 4) Jika variabel moderator (M) tidak berhubungan dengan Variabel dependen (Y) dan juga variabel independen (X). Tetapi moderator (M) dapat berinteraksi dengan

Independen (X). Dalam keadaan seperti ini disebut Pure Moderator (moderator asli).

Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Kompetensi (M). Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang bersifat keunggulan ataupun kelebihan yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Berdasarkan latar belakang dan hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya, maka metode analisis yang digunakan untuk pembuktian hipotesis adalah metode kuantitatif dengan menggunakan pengukuran skala likert. Dengan menggunakan *skala likert*, variabel yang akan diukur diinterpretasikan sebagai indikator dari masing-masing variabel yang menjadi tolak ukur untuk menyusun item pertanyaan. Alternatif jawaban untuk setiap instrument memiliki skala minimum 1 dan maksimum 5.

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Pendidikan dan Pelatihan (X1)	Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dalam suatu organisasi adalah upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.	1. Kualitas Pengajar 2. Manfaat 3. Fasilitas Pendukung 4. Metode 5. Kesesuaian Materi  Dessler, 15 <sup>th</sup> Ed (2019)	Likert
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi kerja adalah rangsangan, dorongan oleh pegawai agar bekerja dengan efektif sehingga dapat menciptakan semangat dalam bekerja.	1. Tanggung Jawab 2. Prestasi Kerja 3. Peluang Untuk Maju 4. Kesesuaian tugas dan tanggung jawab  Herzber dalam Hasibuan (2010), Samad, <i>et.al.</i> , (2022)	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah prestasi kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.	1. Disiplin 2. Evaluasi Kerja 3. Pencapaian Target 4. Hubungan dengan perorangan Afandi (2018), Rosmian, <i>et.al.</i> (2019), Samad, <i>et.al.</i> , (2022)	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kompetensi (Z)	Kompetensi adalah sikap atau kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang bersifat keunggulan ataupun kelebihan yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap  Edison dalam Anjang (2019)	Likert

### 3.2.5. Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.2.5.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek yang memiliki ciri sama, bisa berupa individu dari suatu kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang akan diteliti. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo sebanyak 69 pegawai.

#### 3.2.5.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi atau dengan kata lain sampel mengambil sebagian atas populasi yang akan diteliti. Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar merepresentasikan populasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh.

Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo sebanyak 69 pegawai.

#### 3.2.6. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam Penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk angka yang dapat diukur dan dihitung. Sumber data terbagi menjadi 2, yaitu data primer dan data sekunder.

#### **3.2.6.1. Data Primer**

Data primer dapat dari sumber informasi yang diperoleh langsung dari sumber pertama seperti hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo.

#### **3.2.6.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari tulisan ilmiah, teori maupun pendapat dari orang lain atau lembaga pengumpul data baik yang dipublikasikan ataupun tidak. Dalam Penelitian ini, data yang didapatkan dari studi literatur, Penelitian terdahulu, jurnal dan internet.

#### **3.2.7. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah proses penting dalam suatu penelitian karena tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data yang andal. Dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

##### **3.2.7.1. Observasi**

Observasi yaitu mengumpulkan data melalui pengamatan dengan cara peneliti terjun langsung ke objek penelitian dan melakukan pencatatan terhadap gejala-gejala yang terjadi pada objek penelitian secara langsung. Dalam penelitian ini, Peneliti melakukan observasi terhadap objek penelitian terkait kondisi objek, keadaan objek, pemeliharaan atas objek dan mencatat seluruh informasi yang berkaitan dari tujuan dilakukannya penelitian ini.

##### **3.2.7.2. Kuesioner**

Teknik angket (kuesioner) merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Tipe

pertanyaan dalam angket dibagi menjadi dua, yaitu: terbuka dan tertutup. Setiap pertanyaan angket yang mengharapkan jawaban berbentuk data nominal, ordinal, interval, dan ratio, adalah bentuk pertanyaan tertutup.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yaitu daftar pernyataan yang disusun secara tertulis yang bertujuan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban para responden. Pendekatan yang dilakukan dalam kuesioner ini adalah *Skala Likert*. *Skala Likert* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu minimum skor 1 dan maksimum skor 5.

### **3.2.7.3. Teknik Dokumentasi**

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian meliputi: buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter data yang relevan penelitian. Pada penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data yang berupa dokumentasi atau foto-foto pada saat pelaksanaan penelitian (pengambilan data) pada pegawai.

### **3.2.8. Metode Analisis Data**

Analisis data pada penelitian ini menguraikan keseluruhan beberapa komponen menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, kemudian membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab apa yang terdapat pada rumusan masalah atau pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Ghozali & Latan, 2015). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis PLS-SEM (*partial least square modeling*). Program yang digunakan

adalah SmartPLS 3.0. Adapun tahapan-tahapan analisis menggunakan PLS-SEM menurut Ghozali & Latan (2015) adalah sebagai berikut:

1. Konseptualisasi Model (*Inner Model* dan *Outer Model*) Tahap ini merupakan suatu langkah awal dalam melakukan penelitian menggunakan PLS-SEM (Ghozali & Latan, 2015), sebagaimana pada tahapan ini dibagi menjadi dua tahapan yaitu:

- a. Merancang model struktural (*inner model*)

Pada tahapan ini ditentukan model jalur/ path/ *inner model*, yang akan menggambarkan hubungan di antara variabel laten, dan urutannya.

- b. Merancang model pengukuran (*outer model*)

Gozali & Latan (2015), pada tahapan ini pada umumnya prosedur pengembangan konstruk dalam berbagai literatur disarankan menggunakan konstruk dengan indikator reflektif karena diasumsikan mempunyai kesamaan domain konten, walaupun sebenarnya dapat menggunakan konstruk dengan indikator formatif

2. Menentukan metode Analisis *Algorithm*

Tahapan kedua ini yakni PLS-SEM Hitung algoritma dalam dua fase yang berbeda. Fase awal memerlukan estimasi skor yang terkait dengan setiap konstruk. Fase selanjutnya melibatkan perhitungan estimasi pemuatan luar konklusif, analog dengan koefisien jalur model struktural, serta penentuan nilai  $R^2$  untuk variabel laten endogen.

3. Menguraikan Metode Resampling

Seperti yang digambarkan oleh Ghozali & Latan (2015), selama fase ini, teknik resampling yang disebut sebagai bootstrap dijalankan, yang memerlukan penggunaan seluruh sampel asli untuk tujuan pengambilan sampel ulang.



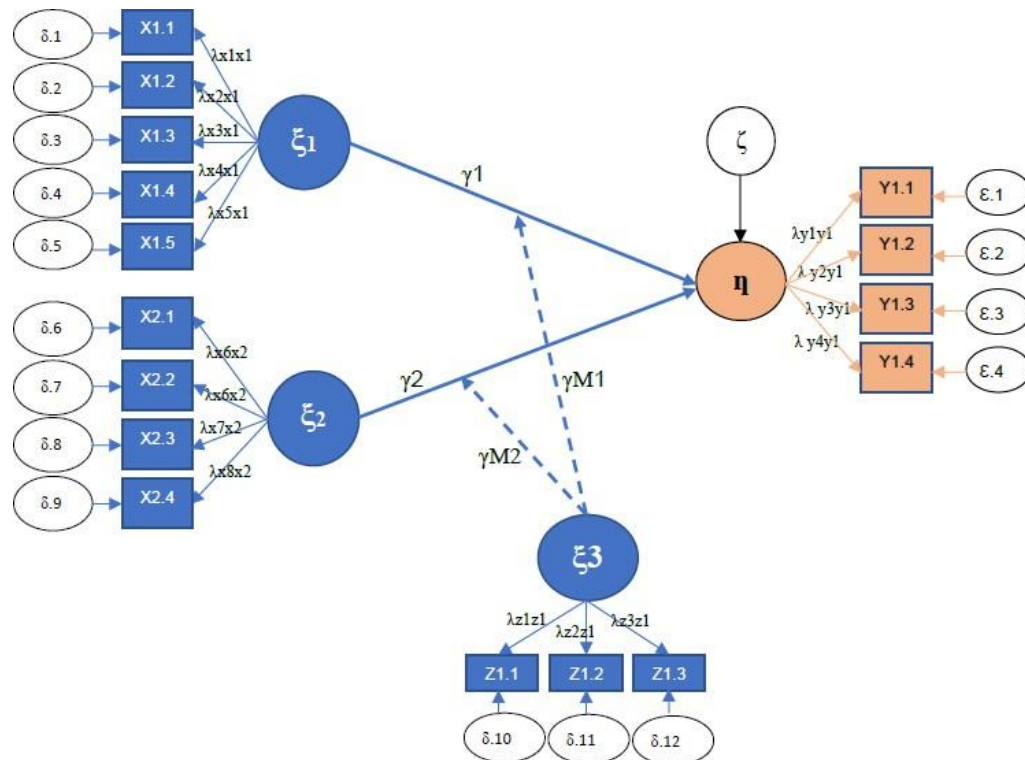
Metodologi ini sebagian besar digunakan dalam konteks pemodelan persamaan struktural..

#### 4. Menggambar Diagram Jalur

Pada tahap ini terlihat bahwa *inner* dan *outer* model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur agar yang nantinya pada hasilnya akan lebih mudah dapat dipahami dan dianalisis secara jelas dan dapat diinterpretasikan didalam pembahasan pada penelitian. Untuk menggambar diagram jalur tersebut, diperlukan beberapa fase dalam penelitian, yakni sebagai berikut:

##### a. Konstruksi Diagram jalur

Konstruksi diagram jalur model penelitian ini, telah menggambarkan hubungan antar variabel, baik variabel independen, variabel moderasi, dan variabel independen yang dibentuk oleh indikator-indikator terhadap masing-masing variabel. dapat digambarkan melalui gambar di bawah ini:



Gambar 3.1. Konstruksi Diagram Jalur  
Sumber: Data Diolah (2024)

2) Mengkonversi Diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan diagram jalur adalah sebagai berikut:

a. *Outer Model*

a) Variabel Laten Eksogen

Variabel X1, **Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT)** (bersifat reflektif)

$$X1.1 = \lambda_{x1}X1 + \delta_1$$

$$X1.2 = \lambda_{x2}X1 + \delta_2$$

$$X1.3 = \lambda_{x3}X1 + \delta_3$$

$$X1.4 = \lambda_{x4}X1 + \delta_4$$

$$X1.5 = \lambda_{x5}X1 + \delta_5$$

Variabel X2, **Motivasi Kerja** (bersifat Reflektif)

$$X.2.1 = \lambda_{x6}X2 + \delta_6$$

$$X.2.2 = \lambda_{x7}X2 + \delta_7$$

$$X.2.3 = \lambda_{x8}X2 + \delta_8$$

$$X.2.4 = \lambda_{x9}X2 + \delta_9$$

Variabel Moderasi Z, **Kompetensi** (bersifat Reflektif)

$$Z.1.1 = \lambda_{Z1}Z1 + \delta_{10}$$

$$Z.1.2 = \lambda_{Z2}Z1 + \delta_{11}$$

$$Z.1.3 = \lambda_{Z3}Z1 + \delta_{12}$$

b) Variabel Laten Endogen

Variabel Y, **Kinerja Pegawai** (bersifat reflektif)

$$Y1.1 = \lambda_{y1}Y1 + \epsilon_1$$

$$Y1.2 = \lambda_{y1}Y1 + \epsilon_2$$

$$Y1.3 = \lambda_{y1}Y1 + \epsilon_3$$

$$Y_{1.4} = \lambda_{y1}Y_1 + \varepsilon_4$$

b. *Inner Model*

Sistem persamaan inner model sebagai berikut:

$$Y = X_1\gamma_1 + X_2\gamma_2 + Z_1\gamma_2 + \zeta$$

Dimana:

$\xi$  = Ksi, Variabel Laten Eksogen

$\lambda_x$  = Lamnda, *loading* faktor variabel laten eksoden  $\lambda_Z$

= Lamnda, *loading* faktor variabel laten Moderasi  $\lambda_y$  =

Lamnda, *loading* faktor variabel laten endogen

$\gamma$  = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\delta$  = Delta, galat pengukuran pada variabel manifes untuk variabel laten eksogen

$\varepsilon$  = Epsilon, galat pengukuran pada variabel; manifes untuk variabel laten endogen

$\zeta$  = Zeta, Peluang Galat Model

5. Evaluasi Model

Menurut Gozali dan Latan (2015), metodologi evaluasi untuk Partial Least Squares (PLS) dilakukan dengan memeriksa model luar dan dalam. Penilaian model pengukuran, biasa disebut sebagai model luar, dijalankan untuk mengevaluasi validitas dan keandalan model yang diusulkan. Dalam kasus model luar yang dicirikan oleh indikator reflektif, evaluasi dilakukan melalui analisis validitas konvergen dan diskriminan dari indikator yang merupakan konstruksi laten, di samping penilaian reliabilitas komposit dan alfa Cronbach untuk blok indikator masing-masing. Selanjutnya, Ghozali dan Latan (2015) berpendapat

bahwa evaluasi model struktural atau batin dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan prediktif antara variabel laten. Evaluasi model batin dilakukan dengan menganalisis varians yang dijelaskan, yang diwakili melalui nilai R-kuadrat yang sesuai dengan konstruksi laten endogen, sedangkan evaluasi ukuran efek ( $f^2$ ) digunakan untuk menilai dampak variabel prediktor pada variabel laten. Kriteria Stone-Geisser ( $Q^2$ ) digunakan untuk memeriksa relevansi prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur resampling, khususnya bootstrap, dengan tujuan memperoleh stabilisasi dan estimasi parameter.

Metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Goodness of Fit outer Model*

*Goodness of fit outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) Ghozali & Latan (2015). Pada analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya (Ghozali & Latan, 2015).

Analisa *outer* model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruksinya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.
- b. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika

korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root (akar) of average variance extracted (AVE)*. Jika akar *AVE* variabel laten lebih besar dari korelasi seluruh variabel laten lainnya, variabel tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50 (Solimun, 2010)

$$A V E = \frac{\sum l_i^2}{\sum l_i^2 + \sum_i var(e_i)}$$

- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable *coefficients*. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal *consistency* dan *cronbach's alpha*. Melalui pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Solimun et al., 2017).

$$r_c = \frac{(\sum l_i)^2}{(\sum l_i)^2 + \sum_i var(e_i)}$$

- d. Model luar (outer model) yang dicirikan oleh indikator formatif tidak dapat dievaluasi melalui pengujian reliabilitas karena anggapan bahwa setiap indikator dalam variabel laten beroperasi secara independen dan tidak berkorelasi; akibatnya, kuantifikasi nilai reliabilitas tidak layak. Penilaian validitas konstruksi formatif dapat dilakukan dengan memeriksa besarnya dan signifikansi statistik dari nilai bobot yang ada dalam keluaran berat luar (Ghozali & Latan, 2015).

## 2. *Goodness of Fit Inner Model*

*Goodness of fit inner model* dievaluasi menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* >0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* = 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus (Solimun, 2017):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Selanjutnya evaluasi *inner model* dapat dilihat dari koefisien *path* pada *inner model* (*inner weight*). Jika koefisien *path* menunjukkan nilai statistik-t di atas 1,65 (hipotesis *one tailed*) dengan *alpha* 5% (*confidence coefficient* = 95%), dapat disimpulkan bahwa koefisien *path* tersebut adalah signifikan (Hartono & Abdillah, 2009).

### 3.2.9. Analisis Variabel Moderasi

Penelitian ini menggunakan variabel moderasi yakni Pengawasan kompetensi (Z). variabel moderasi merupakan variabel yang dapat memperkuat dan memperlemah antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel moderasi tidak akan dipengaruhi oleh variabel penjelas, tetapi variabel moderasi dapat diketahui dari adanya pengaruh interaksi dari dua arah antar variabel prediktor dengan variabel moderasi dalam memprediksi variabel tergantung (Y). Dimisalkan bahwa  $X_1, X_2$  variabel prediktor dan Z sebagai variabel moderasi ( $Z=M$ )

dengan variabel tergantung variabel Y (Kinerja Pegawai) maka dengan model regresinya kedua variabel X1, X2 dan Z=M disebut pengaruh utama dalam model regresi moderasi bentuk persamaannya sebagai berikut:  $X_1, X_2 \text{ dan } X_2 = M$  ( $X_1 \cdot X_2 \cdot Z = X_1 \cdot X_2 \cdot M$ ).

Klasifikasi Variabel Moderasi dapat diklasifikasikan menjadi 4 jenis (Solimun *et al.*, 2017:79) yaitu:

- 1) Variabel Moderasi Murni (*Pure Moderator*). *Pure moderasi variable* merupakan bentuk dari variabel yang kapasitasnya sebagai pemoderasi hubungan antara prediktor variabel dan variabel tergantung. Artinya bahwa variabel moderasi murni tersebut memberikan interaksi dengan variabel yang menjadi prediktor tanpa dikatakan bahwa variabel tersebut menjadi variabel prediktor.
- 2) Variabel Moderasi Semu (*Quasi Moderator*). *Quasi moderating variable* merupakan suatu variabel sebagai pemoderasi antara hubungan variabel prediktor dengan variabel tergantung. Di mana variabel dari moderasi semu tersebut melakukan interaksi dengan variabel dari prediktor atau secara langsung disebut sebagai variabel prediktor.
- 3) Variabel Moderasi Potensial (*Homologiser Moderator*). *Homologiser moderasi* merupakan variabel yang potensial menjadi variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel prediktor dan variabel tergantung. Variabel ini tidak berinteraksi dengan variabel prediktor dan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel tergantung.
- 4) Variabel Moderasi Prediktor (*Predictor Moderating Variable*). Variabel ini biasanya hanya sebagai pemberi peran sebagai prediktor variabel dan dalam model hubungannya yang telah dibentuk.

Tujuan analisis regresi moderasi adalah untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel independen dan variabel dependen.

### 3.2.10. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Tujuannya adalah memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal dan tidak membutuhkan sampel yang besar (minimum 30 sampel). Dengan demikian, menurut Hair *et al.* (2017a), *quantiles* distribusi normal dapat digunakan sebagai nilai kritis yang diperbandingkan dengan nilai t empiris. Jika nilai t empiris lebih besar dibandingkan dengan nilai kritis, dapat dikatakan koefisien signifikan pada probabilitas error tertentu (tingkat signifikansi). Pengujian hipotesis dilakukan dengan t-test pada outer model maupun inner model. Selanjutnya, hipotesis statistik untuk *outer* model adalah:

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

lawan

$$H_1 : \lambda_i \neq 0$$

Hipotesis statistik untuk inner model pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah:

$$H_0 : \gamma_i = 0$$

lawan

$$H_1 : \gamma_i \neq 0$$

Telah dikemukakan sebelumnya sebagai dasar penetapan besar sample, bahwa besar sampel penelitian ini adalah 40 untuk *statistical power* 80%, dengan tingkat signifikansi 10% dan minimum  $R^2$  2,5%.



Tingkat signifikansi 10 % didasarkan pada pertimbangan pendapat Hair *et al.* (2017b) yang mengatakan penetapan tingkat signifikansi tidak selalu sama diaplikasikan untuk setiap penelitian. Di sisi lain, pada penelitian yang bersifat eksploratori, peneliti sering mengasumsikan tingkat signifikansi 10%. Pemilihan tingkat signifikansi tergantung pada bidang penelitian dan tujuan penelitian. Dengan tingkat signifikansi 10% maka nilai  $t$  2-tailed adalah 1,65. Dengan demikian  $t$ -statistic (empiris) harus lebih dari 1,65 agar dapat disimpulkan  $H_1$  diterima. Pada *outer* model, bilamana hasil pengujian pada outer model signifikan, maka disimpulkan indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Selanjutnya, bilamana hasil pengujian pada *inner* model adalah signifikan, maka dapat diartikan terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel lainnya.

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo mempunyai tugas dan fungsi sebagian urusan Pemerintah Provinsi di bidang kepegawaian untuk membantu Gubernur dalam menyelenggarakan pemerintahan, pemberian dukungan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah bidang Manajemen Kepegawaian meliputi: Kesekretariatan, Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, Bidang Mutasi dan Promosi, serta Bidang Penilaian kinerja dan Penghargaan penyelenggaraan perumusan kebijakan strategis dan teknis penyelenggaraan manajemen kepegawaian serta pelaksanaan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi ([wiki.gorontaloprov.go.id/bkd](http://wiki.gorontaloprov.go.id/bkd))

#### **4.2. Karakteristik Responden**

##### **4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan terhadap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, memperoleh data berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi
1	Laki-laki	40	58%
2	Perempuan	29	42%
Total		69	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari Laki-laki sebanyak 40 orang (58%) dan Perempuan sebanyak 29 orang (42%). Dapat disimpulkan bahwa yang

mendominasi responden pada penelitian ini adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan terhadap pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, dalam penelitian ini telah memperoleh data berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

**Tabel 4.2. Karakteristik Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah	Persentasi
1	20-30	6	9%
2	30-40	14	20%
3	40-50	39	57%
4	50>	10	14%
Total		69	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia terdiri dari rentang usia 20-30 Tahun sebanyak 6 responden (9%), semntara pada rentang usia 30-40 Tahun sebanyak 14 orang (20%), selanjutnya pada rentang usia 40-50 Tahun sebanyak 39 orang (57%) dan terakhir pada jenis Usia di atas 50 Tahun sebanyak 10 orang (14%). Dengan demikian usia responden lebih mendominasi pada rentang usia 40-50 tahun.

#### 4.3. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel independent (X) dalam penelitian ini dapat disebut juga sebagai variabel bebas, dan variabel tersebut terdiri dari: Pendidikan & Pelatihan (X1) dan Motivasi (X2), Kinerja pegawai (Y), merupakan variabel dependen, serta kompetensi (Z) sebagai variabel moderasi. Dapat dijelaskan bahwa variabel independen telah diasumsikan dapat memberikan penjelasan terhadap variabel dependen serta variabel dependen dapat menjelaskan variabel independent.

Sementara variabel moderasi dapat menjelaskan kekuatan dan kelemahan hubungan variabel independent dan variabel dependen.

Nilai mean merupakan suatu nilai rata-rata yang didapatkan dari jumlah total pada nilai-nilai skala dibagi dengan jumlah ukuran sampel. Dalam kasus umum, nilai mean dapat diartikan sebagai satu angka yang mewakili keseluruhan dataset. Nilai rata-rata tersebut didapatkan dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang ada dari masing-masing data, kemudian dibagi dengan banyaknya data yang ada itu (Ghozali, 2016). Mean adalah indikator statistik yang dapat digunakan untuk mengukur rata-rata sebuah data. Rata-rata ada beberapa macam, yaitu rata-rata hitung (aritmatik), rata-rata geometrik, rata-rata harmonik dan lain-lain. Tetapi jika hanya disebut dengan kata “rata-rata” saja, maka rata-rata yang dimaksud adalah rata-rata hitung (aritmatik). Mean atau istilah lainnya nilai rata-rata adalah jumlah keseluruhan data dibagi banyaknya data (datum) (Sekaran, U. & Bougie, R.J.,2016).

Hasil uji deskriptif statistic dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.3. Hasil Uji Deskripti statistic Variabel**  
**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Pendidikan dan Pelatihan	4.498551	0.523431	69
Motivasi	4.568841	0.517659	69
Kinerja Pegawai	4.445652	0.559821	69
Kompetensi	4.449275	0.596175	69

Sumber: Output Spss 27, Data Primer Telah di Olah, 2024

Berdasarkan hasil uji statistic deskripti di atas, dapat digambarkan Semua variabel memiliki jumlah data yang sama yaitu 69, yang menunjukkan bahwa seluruh responden memberikan tanggapan terhadap semua variabel yang diukur seperti yang terdapat pada distribusi data yang terlihat, maka perolehan melalui masing-masing variabel dapat dijelaskan makna hasilnya adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Pelatihan (X1)

- a) Mean = 4.4986 dapat diartikan bahwa nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden sangat setuju bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah baik. Mereka menilai bahwa pelatihan yang diterima mendukung peningkatan kemampuan dan kinerja.
- b) Std. Deviation = 0.5234. melalui nilai tersebut dapat diartikan telah menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pandangan yang hampir sama, tidak terlalu banyak perbedaan pendapat terkait efektivitas pendidikan dan pelatihan

Dari penjelasan tersebut dapat dimaknai bahwa Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai faktor penting dan efektif dalam menunjang pengembangan pegawai, serta direspons positif secara merata oleh para responden.

b. Motivasi (X2)

- a) Mean = 4.5688, nilai ini merupakan Nilai tertinggi dari semua variabel. Ini berarti responden sangat setuju bahwa motivasi kerja pegawai berada pada tingkat yang sangat baik.
- b) Std. Deviation = 0.5177, dari hasil ini bahwa penyebaran nilai yang kecil menunjukkan bahwa persepsi terhadap motivasi ini sangat konsisten di antara para responden.

Melalui hasil penjelasan tersebut maka dapat dimaknai bahwa Motivasi menjadi aspek yang sangat kuat dirasakan oleh pegawai, mungkin karena adanya insentif, lingkungan kerja yang suportif, atau dorongan internal yang tinggi. Ini menjadi faktor utama yang mendorong semangat dan produktivitas kerja

c. Kinerja Pegawai (Y)

- a) Mean = 4.4457, nilai tersebut telah menunjukkan bahwa kinerja pegawai dianggap sangat baik oleh responden, meskipun nilainya paling rendah di antara variabel lain, namun tetap dalam kategori tinggi.
- b) Std. Deviation = 0.5598, artinya bahwa sedikit lebih besar dari motivasi dan pelatihan, menunjukkan ada variasi pendapat responden tentang kinerja, mungkin karena perbedaan antar unit kerja, fungsi jabatan, atau pengalaman kerja

Makna pada hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa Responden menilai kinerja pegawai positif, namun masih ada ruang untuk perbaikan atau variasi antar individu/kelompok pegawai.

d. Kompetensi (Z)

- a) Mean = 4.4493, artinya bahwa telah menunjukkan bahwa secara umum pegawai dianggap kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- b) Std. Deviation = 0.5962, dari nilai tersebut telah mengartikan memiliki simpangan baku tertinggi, yang berarti penilaian terhadap kompetensi lebih bervariasi, bisa jadi karena latar belakang pendidikan, pengalaman, atau bidang pekerjaan yang berbeda-beda.

Dapat dimaknai bahwa Pegawai dinilai cukup kompeten, namun tingkat kompetensi antar pegawai tidak merata, sehingga bisa jadi ada kebutuhan untuk peningkatan keterampilan atau pelatihan tambahan untuk menyamakan kualitas SDM.

Berdasarkan hasil desripsi dari penjelasan pada masing-masing variabel, maka dapat dijelaskan bahwa:

### 1. Mean:

Berdasarkan pada nilai mean melalui tabel di atas, bahwa Menunjukkan nilai rata-rata persepsi responden terhadap masing-masing variabel berdasarkan skala pengukuran (misalnya skala Likert 1-5). Nilai mean yang tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap variabel tersebut.

- a. Motivasi memiliki rata-rata tertinggi (4.5688), artinya secara umum, responden merasa motivasi pegawai sangat baik
- b. Diikuti oleh Pendidikan dan Pelatihan (4.4986), Kompetensi (4.4493), dan Kinerja Pegawai (4.4457) yang menunjukkan bahwa keempat variabel dinilai positif oleh responden, karena semuanya berada di atas angka 4 (mendekati skor maksimal 5).

### 2. Standar Deviasi (Simpangan Baku)

Menggambarkan tingkat variasi atau penyebaran data dari rata-rata. Nilai yang lebih kecil menunjukkan bahwa data responden lebih konsisten atau homogen, sedangkan nilai yang lebih besar berarti persebaran jawaban responden lebih beragam.

- a. Motivasi memiliki simpangan baku paling kecil (0.5177), menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap motivasi sangat seragam.
- b. Sebaliknya, Kompetensi (0.5962) memiliki penyebaran nilai yang paling besar, artinya persepsi responden terhadap kompetensi lebih bervariasi

Dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel dinilai cukup tinggi oleh responden. Demikian pula bahwa Motivasi menjadi faktor yang paling menonjol dalam persepsi responden. Sementara terdapat konsistensi

penilaian yang relatif baik di seluruh variabel, dengan sedikit perbedaan dalam sebaran data.

#### 4.4. Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik di olah dengan menggunakan SmartPLs 3.0, yang dapat melalui beberapa hasil uji yang dapat dibahas berikut ini:

Hasil analisis pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo menggambarkan jawaban responden untuk masing-masing pertanyaan/ pernyataan disetiap masing-masing variabel penelitian. Dasar interpretasi dari nilai rata-rata skor pada setiap indikator, dilengkapi dengan nilai frekuensi skor dari jawaban responden untuk setiap itemnya.

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu Pendidikan dan Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Kinerja Pegawai (Y), serta Kompetensi merupakan variabel Moderasi. Pilihan jawaban terdiri dari 5 pilihan dengan nilai antara 1 sampai 5 atau pilihan jawaban tidak pernah sampai pilihan jawaban selalu.

Deskripsi masing-masing variabel dijelaskan dengan nilai rata-rata (mean) dari setiap item pernyataan pengukuran pada setiap variabel melalui tabel di bawah ini:

##### 1) Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1)

**Tabel 4.4**  
**Hasil Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1)**

Variabel/ Indikator	N	Min	Max	Rata-rata	Std. Deviasi
<b>Pendidikan dan Pelatihan</b>					
<i>PenPel1</i>	69	3	5	4.449275	0.529601
<i>PenPel 2</i>	69	3	5	4.391304	0.574389
<i>PenPel 3</i>	69	4	5	4.536232	0.502339
<i>PenPel4</i>	69	4	5	4.57971	0.497222
<i>PenPel5</i>	69	4	5	4.536232	0.502339
<b>Rata-rata Variabel X1</b>				<b>4.498551</b>	<b>0.523431</b>

Sumber: Data primer di Olah, 2025



Penjelasan berikut memberikan makna atau interpretasi dari masing-masing indikator dalam variabel Pendidikan dan Pelatihan, berdasarkan nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan simpangan baku (standard deviation). Nilai-nilai ini mencerminkan bagaimana responden menilai tiap aspek dari pendidikan dan pelatihan yang mereka alami.

Pada indikator pertama yakni kualitas pengajara, berdasarkan hasil dari jawaban responden bahwa Sebagian besar responden menilai kualitas pengajar sangat baik. Namun, adanya nilai minimum 3 dan simpangan baku sekitar 0.53 menunjukkan bahwa ada sebagian kecil responden yang merasa kualitas pengajar belum optimal. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh variasi gaya mengajar, kompetensi individu pengajar, atau penyampaian materi.

Pada indikator kedua, yakni manfaat dapat dimaknasi berdasarkan hasil perolehan bahwa sejauh mana pelatihan dirasakan bermanfaat bagi pegawai. Nilai rata-rata tinggi menunjukkan persepsi positif, namun nilai minimum 3 dan simpangan baku yang agak tinggi menunjukkan adanya keragaman pendapat. Sebagian pegawai mungkin belum sepenuhnya merasakan manfaat nyata dari pelatihan tersebut terhadap pekerjaan pegawai atau responden.

Melalui indikator ketiga, yakni fasilitas pendukung dapat dimaknai bahwa Responden secara umum sangat puas dengan fasilitas yang mendukung pelatihan, seperti ruang pelatihan, alat bantu, teknologi, dan kenyamanan fisik. Karena nilai minimum 4 dan simpangan baku kecil, ini menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi dan konsisten di antara seluruh responden.

Indikator ke empat yakni metode, berdasarkan hasil tersebut dapat dimaknai bahwa Metode pelatihan (misalnya: ceramah, diskusi, studi kasus, praktik langsung) dinilai sangat baik oleh responden. Nilai rata-rata yang sangat

tinggi dan simpangan baku yang kecil menunjukkan keseragaman penilaian positif. Artinya bahwa bahwa metode yang digunakan dianggap tepat, menarik, dan membantu pemahaman peserta.

Untuk indikator terakhir yakni kesesuaian materi dapat dimaknai bahwa Sebagian besar responden menilai materi pelatihan sangat sesuai dengan kebutuhan kerja mereka. Nilai mean yang tinggi dan penyebaran yang kecil menunjukkan bahwa materi disusun dengan baik dan relevan untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Pada umumnya dari nilai rata-rata dan standar deviasi tersebut dapat dimaknai melalui variabel Pendidikan dan pelatihan bahwa Variabel ini secara keseluruhan dianggap sangat baik oleh responden, dengan penilaian paling tinggi pada metode pelatihan, diikuti oleh fasilitas dan kesesuaian materi. Meskipun demikian, indikator manfaat dan kualitas pengajar menunjukkan adanya beberapa catatan atau ruang untuk perbaikan agar pelatihan menjadi lebih berdampak merata bagi semua peserta.

## 2) Deskripsi Variabel Motivasi (X2)

**Tabel 4.5**  
**Hasil Deskripsi Variabel Motivasi (X2)**

Variabel/ Indikator	N	Min	Max	Rata-rata	Std. Deviasi
<b>Motivasi</b>					
Mo.1	69	4	5	4.594203	0.494643
Mo.2	69	4	5	4.57971	0.497222
Mo.3	69	4	5	4.57971	0.497222
Mo.4	69	3	5	4.521739	0.584322
<b>Rata-rata Variabel X2</b>				4.568841	0.518352

Sumber: Data primer di Olah, 2025

Hasil dari data yang nampak pada table 4.5 di atas, dapat dideskripsikan bahwa Setiap indikator diukur dari 69 responden, menunjukkan konsistensi dalam pengambilan data untuk seluruh indikator motivasi. Untuk tiga indikator pertama (Tanggung Jawab, Prestasi Kerja, Peluang untuk Maju), nilai minimum adalah 4

dan maksimum 5, menunjukkan bahwa persepsi motivasi terhadap indikator tersebut cukup tinggi secara konsisten. Indikator Kesesuaian Tugas dan Tanggung Jawab memiliki nilai minimum 3, menandakan adanya sedikit keragaman dalam penilaian responden.

Semua indikator memiliki nilai rata-rata di atas 4.5, artinya responden cenderung sangat setuju bahwa aspek-aspek ini penting atau terasa kuat dalam pekerjaan mereka. Indikator Tanggung Jawab memiliki nilai rata-rata tertinggi (4.594), menunjukkan bahwa aspek ini paling dirasakan oleh responden. Kesesuaian Tugas dan Tanggung Jawab memiliki rata-rata paling rendah (4.522), namun tetap menunjukkan nilai tinggi.

Standar Deviasi (Std. Deviasi) Menunjukkan seberapa besar variasi jawaban responden. Nilai standar deviasi tergolong rendah ( $< 0.6$ ), menandakan bahwa jawaban responden cenderung homogen atau tidak banyak berbeda. Nilai tertinggi standar deviasi pada indikator Kesesuaian Tugas dan Tanggung Jawab (0.584) menunjukkan bahwa persepsi terhadap kesesuaian tugas ini agak bervariasi di antara responden.

Rata-rata Variabel Motivasi secara keseluruhan sebesar 4.569. Ini mencerminkan bahwa secara umum, motivasi kerja responden berada pada tingkat yang tinggi. Standar deviasi keseluruhan: 0.518, juga menunjukkan persepsi yang relatif seragam di kalangan responden.

Variabel motivasi dalam penelitian ini menunjukkan nilai yang tinggi dan relatif konsisten di antara responden. Indikator tanggung jawab menjadi aspek motivasional yang paling menonjol, sementara kesesuaian tugas menunjukkan sedikit lebih banyak variasi dalam persepsi. Data ini mengindikasikan bahwa

responden merasa termotivasi terutama oleh tanggung jawab dan peluang untuk berprestasi atau berkembang.

### 3) Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 4.6**  
**Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel/ Indikator	N	Min	Max	Rata-rata	Std. Deviasi
<b>Kinerja Pegawai</b>					
<i>Kp.1</i>	69	4	5	4.449275	0.501065
<i>Kp.2</i>	69	3	5	4.42029	0.579193
<i>Kp.3</i>	69	3	5	4.391304	0.599446
<i>Kp.4</i>	69	3	5	4.521739	0.558588
<b>Rata-rata Variabel Y</b>				<b>4.445652</b>	<b>0.559573</b>

Sumber: Data primer di Olah, 2025

Hasil dari data yang nampak pada table 4.6 di atas, dapat dideskripsikan sebagai berikut: Setiap indikator dinilai oleh 69 responden, menunjukkan keseragaman dalam pengumpulan data. Semua indikator memiliki nilai maksimum 5, menunjukkan adanya penilaian tertinggi dari responden. Tiga indikator memiliki nilai minimum 3, artinya terdapat sedikit variasi persepsi negatif atau netral di antara responden. Indikator Disiplin menunjukkan konsistensi lebih tinggi dengan nilai minimum 4, menunjukkan bahwa aspek ini relatif lebih baik dinilai dibanding yang lain.

Semua indikator memiliki rata-rata di atas 4.3, menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara umum dipersepsikan tinggi. Hubungan dengan perorangan memiliki nilai rata-rata tertinggi (4.522), artinya pegawai dinilai baik dalam bekerja sama atau berinteraksi dengan orang lain. Pencapaian Target memiliki rata-rata terendah (4.391), meskipun tetap tinggi, bisa menjadi perhatian untuk ditingkatkan lebih lanjut.

Semua indikator memiliki standar deviasi di bawah 0.6, yang menunjukkan bahwa jawaban responden tidak terlalu tersebar atau variatif. Nilai tertinggi standar

deviasi terdapat pada Pencapaian Target (0.599), mengindikasikan adanya perbedaan pandangan yang sedikit lebih besar terkait pencapaian target kinerja.

Nilai rata-rata keseluruhan untuk variabel kinerja adalah 4.446, yang tergolong tinggi. Ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dinilai baik oleh responden. Nilai standar deviasi keseluruhan adalah 0.560, yang masih tergolong rendah, memperkuat bahwa persepsi terhadap kinerja pegawai relatif konsisten.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif ini, kinerja pegawai dinilai sangat baik oleh responden dengan indikator paling menonjol adalah kemampuan dalam berhubungan dengan perorangan, sementara pencapaian target menjadi aspek yang paling rendah (namun tetap tinggi) dan bisa dijadikan perhatian untuk perbaikan ke depan. Standar deviasi yang rendah di semua indikator menunjukkan tingkat keseragaman pendapat di kalangan responden.

#### 4) Deskripsi Variabel Kompetensi (Z)

**Tabel 4.7**  
**Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi (Z)**

Variabel/ Indikator	N	Min	Max	Rata-rata	Std. Deviasi
<b>Kompetensi</b>					
<i>Komp.1</i>	69	3	5	4.449275	0.630971
<i>Komp.2</i>	69	2	5	4.376812	0.620755
<i>Komp.3</i>	69	3	5	4.521739	0.53161
<b>Rata-rata Variabel Z</b>				<b>4.449275</b>	<b>0.594445</b>

Sumber: Data primer di Olah, 2025

Berdasarkan data di atas, maka dapat dideskripsikan bahwa variabel kompetensi merupakan variabel moderasi yang menunjukkan bahwa Setiap indikator diukur dari 69 responden, menunjukkan data dikumpulkan secara konsisten. Semua indikator memiliki nilai maksimum 5, menunjukkan bahwa terdapat responden yang memberikan penilaian sangat tinggi. Keterampilan memiliki nilai minimum terendah, yaitu 2, menunjukkan bahwa ada beberapa

responden yang menilai aspek keterampilan masih kurang pada sebagian pegawai. Indikator lainnya memiliki nilai minimum 3, yang menunjukkan penilaian lebih baik secara umum.

Semua indikator memiliki nilai rata-rata di atas 4.3, menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dinilai cukup tinggi secara keseluruhan. Indikator Sikap memiliki nilai rata-rata tertinggi (4.522), menandakan bahwa sikap pegawai dianggap sangat baik oleh responden. Keterampilan menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah (4.377), sehingga bisa menjadi fokus perbaikan.

Semua nilai standar deviasi berada pada kisaran 0.53–0.63, menandakan adanya variasi sedang dalam penilaian responden. Pengetahuan dan Keterampilan memiliki standar deviasi lebih tinggi dibanding Sikap, artinya penilaian terhadap dua aspek ini lebih bervariasi.

Standar deviasi tertinggi terdapat pada indikator Pengetahuan (0.631), yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap pengetahuan pegawai cukup beragam. Rata-rata: 4.449, yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara umum dinilai tinggi oleh responden. Standar deviasi keseluruhan: 0.594, menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kompetensi pegawai relatif seragam, meskipun ada sedikit variasi.

Dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi pegawai dinilai tinggi oleh responden. Indikator sikap merupakan aspek yang paling kuat, sedangkan keterampilan menjadi aspek yang mendapat penilaian paling rendah dan bisa menjadi area pengembangan. Meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi responden (terutama pada aspek pengetahuan), secara keseluruhan, kompetensi pegawai berada dalam kategori sangat baik.

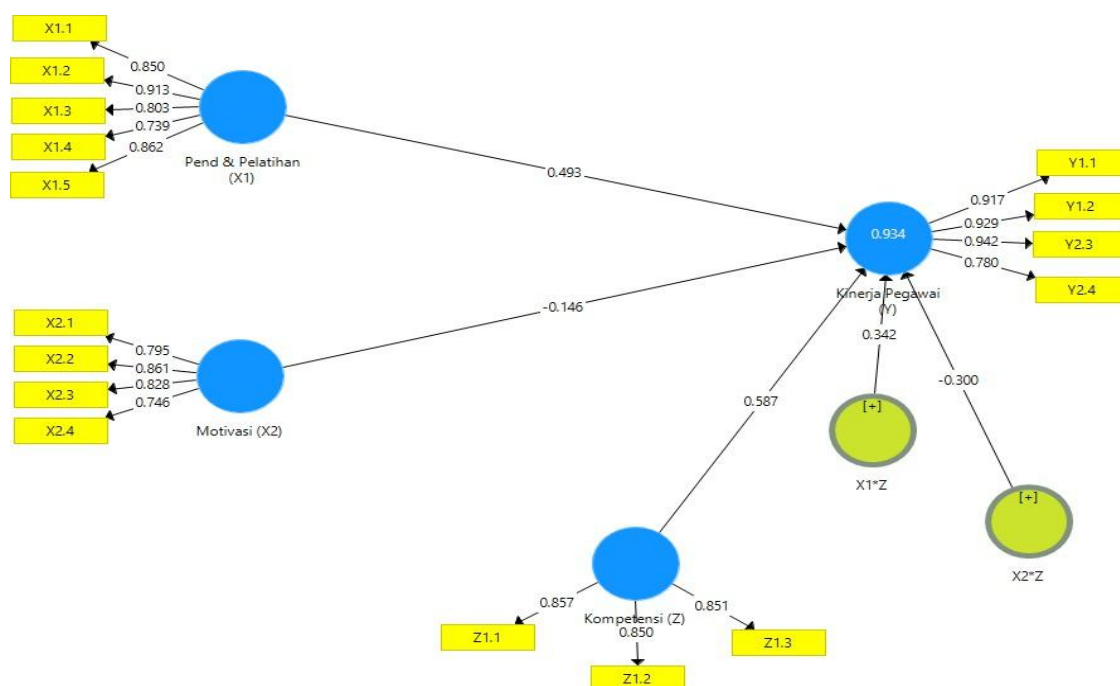
## 4.5. Analisis Data

### 4.5.1. Evaluasi *Measurement* (Outer Model)

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa Hasil pengujian outer model meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

#### 4.5.1.1. *Convergent Validity*

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dimana variabel pendidikan dan pelatihan diklat, motivasi kerja, kompetensi kerja dan kinerja pegawai diukur secara reflektif. Dalam Chin et al. (2000), evaluasi model pengukuran terdiri dari nilai *loading factor*  $\geq 0,60$ , nilai Cronbach alpha dan composite reliability  $\geq 0,60$ . Hair et al (2021), dilihat dari reflektif nilai AVE  $\geq 0,50$ , dan reflektif validitas dilihat dari discriminant validity yang melihat nilai HTMT (Heterotrait Montrait Ration) sebesar  $< 0,85$ . Sebagaimana hasil dari alghorithm dapat terlihat pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Tampilan Hasil PLS *Algorithm* (Sumber: data Diolah)

Penelitian ini juga dapat melihat parameter validitas konvergen, dimana nilai loading factor dari masing-masing variabel untuk setiap indikatornya memberikan nilai yang valid dengan kriteria nilai validitas di atas 0,6 - 0,7. Selain itu dapat dilihat pada nilai AVE dari penelitian ini lebih besar dari 0,5. Hasil temuan tersebut dapat dilihat pada table 4.8 - 4.9 di bawah ini

**Tabel 4.8 Hasil Estimasi Awal Uji *Outer Model***

	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi (M)	Motivasi kerja (X2)	Pendidikan dan Pelatihan Diklat (X1)
KOMP1		0.857		
KOMP2		0.850		
KOMP3		0.851		
KP1	0.917			
KP2	0.929			
KP3	0.942			
KP4	0.780			
MK1			0.795	
MK2			0.861	
MK3			0.828	
MK4			0.746	
PPD2				0.850
PPD3				0.913
PPD4				0.803
PPD5				0.739
PPD1				0.862

Sumber: Smart PLS-SEM 3.0 2025

Dapat dilihat pada tabel 4.8 dalam pengujian validitas data, pada masing-masing variabel dan indikator dengan menggunakan nilai *outer loading*, bahwa keseluruhan indikator pengukuran variabel dikatakan valid atau layak karena memiliki nilai *outer loading* lebih dari atau sama dengan 0,60 yaitu sebesar 0,7. Semua indikator memiliki nilai loading > 0.70, yang menandakan bahwa setiap indikator valid secara konvergen untuk mengukur konstruknya. Tidak ada indikator yang harus dieliminasi karena semuanya berada dalam rentang nilai optimal untuk validitas konvergen



Indikator dengan nilai loading tertinggi merepresentasikan kontribusi terbesar terhadap variabel latent-nya, yakni pada indikator 3 (0.942) paling berpengaruh untuk *Kinerja Pegawai*, demikian pula pada variabel Pendidikan dan pelatihan, bahwa indikator ke tiga yakni (0.913) paling berpengaruh untuk *Pendidikan dan Pelatihan*.

Untuk melihat hasil yang sama, maka dilanjutkan pada hasil uji estimasi akhir dari *outer model* yang tertera pada tabel 4.9 di bawah.

**Tabel 4.9 Hasil Estimasi validitas konvergen (AVE) dan Reliabilitas (CR)**

Variabel	AVE	CR (Composite Reliability)	Kesimpulan
Kinerja Pegawai (Y)	0.800	0.941	Valid dan Reliabel
Kompetensi (M)	0.727	0.889	Valid dan Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.654	0.883	Valid dan Reliabel
Pendidikan & Pelatihan (X1)	0.698	0.920	Valid dan Reliabel
X1*Z	1.000	1.000	Valid dan Reliabel
X2*Z	1.000	1.000	Valid dan Reliabel

Sumber: Smart PLS-SEM 3.0, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa semua nilai AVE > 0.50, artinya masing-masing konstruk memiliki validitas konvergen yang baik. Semua nilai CR > 0.70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi internal atau reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstruk kinerja pegawai diukur dengan menggunakan X1.1-X1.5.

Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Composite Reliability (CR) diatas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5.

- b. Konstruk Pendidikan dan Pelatihan diukur dengan menggunakan X1.1 – X1.4

Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Berdasarkan

data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Composite Reliability (CR) diatas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5..

- c. Konstruk Motivasi diukur dengan menggunakan X2.1-X2.4. Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Composite Reliability (CR) diatas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5.
- d. Konstruk Kompetensi diukur dengan menggunakan Z1.1-Z1.3. Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Berdasarkan data yang terlihat bahwa semua indikator memiliki Composite Reliability (CR) diatas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5..

Berdasarkan hasil Composite Reliability CR dan nilai AVE diatas maka dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam penelitian ini memiliki *convergent validity* yang baik dan telah terpenuhi

#### 4.5.1.2. Discriminant Validity

Hal ini dikarenakan nilai korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai kolerasi indikator dengan konstruk lainnya. Artinya bahwa indikator dari masing-masing variabel yakni Pendidikan dan Pelatihan (X1), Motivasi (X2), Kompetensi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) telah memenuhi validitas diskriminan.

**Tabel 4.10 Uji Validitas Diskriminan Menggunakan Akar AVE**

VARIABEL	Validitas Diskriminan Akar AVE
Kinerja Pegawai (Y)	0.800
Kompetensi (M)	0.727
Motivasi Kerja (X2)	0.654
Pendidikan & Pelatihan (X1)	0.698
PdP*Komp	1,000
Mo*Komp	1,000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2025)

Hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan nilai akar AVE diperoleh nilai akar AVE (cetak tebal) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten, sehingga variabel Pendidikan dan Pelatihan (X1), Teknik Akuntansi Motivasi (X2), Kompetensi (Z), dan Kinerja pegawai (Y) telah memenuhi validitas diskriminan.

#### 4.5.2. Pengujian *Inner Model* (Model Struktural)

Model struktural melalui analisa inner model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Qsquare test* untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Hasil pengujian inner model meliputi nilai koefisien determinasi (R-square).

**Tabel 4.11 Hasil Koefisien Determinasi**

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<b>Y (Kinerja Perusahaan)</b>	0,934	0,928

Sumber: Data Diolah (2025)

Hasil koefisien determinasi pengaruh antara Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan kompetensi (Z) diperoleh nilai R square sebesar 0,934 yang artinya pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan sebesar 93,4% oleh Pendidikan dan Pelatihan (X1) dan motivasi

(X2) dengan moderasi kompetensi (Z), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

*Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* >0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* = 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus (Solimun, 2017):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Untuk membuktikan hal tersebut, maka dapat dilihat hasil dari nilai *Q Square* adalah sebagai berikut:

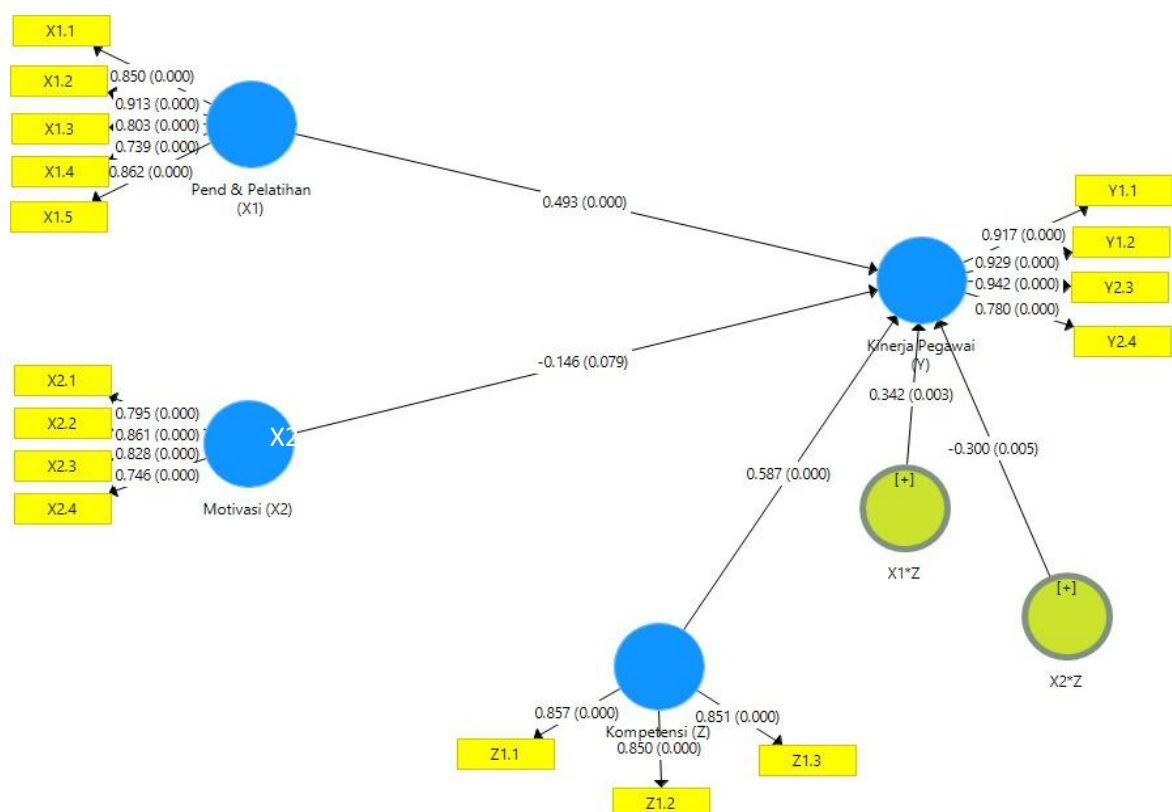
**Tabel 4.12 Nilai Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE/SSO})$
Kinerja Pegawai (Y)	276.000	76.924	0.721
Kompetensi (Z)	207.000	207.000	
Motivasi (X2)	276.000	276.000	
Pend & Pelatihan (X1)	345.000	345.000	
X1*Z	69.000	69.000	
X2*Z	69.000	69.000	

Sumber: Data Primer Di Olah, 2025

Berdasarkan hasil dari nilai pada tabel di atas, maka dapat dijelaskan bahwa Satu-satunya konstruk endogen dalam model ini adalah Kinerja Pegawai (Y), dengan  $Q^2$  sebesar 0.721 yang berarti model memiliki relevansi prediktif yang sangat tinggi untuk variabel tersebut. Dengan kata lain bahwa Nilai  $Q^2$  sebesar 0.721 menunjukkan bahwa model sangat baik dalam memprediksi variabel Kinerja Pegawai. Konstruk lainnya adalah eksogen atau interaksi (moderasi), sehingga  $Q^2$  tidak relevan atau tidak dihitung untuk mereka.

Berdasarkan pengujian model variabel laten dalam penelitian ini, dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yaitu variabel Pendidikan dan pelatihan (X1), motivasi (X2), kompetensi (Z), sedangkan variabel endogen yaitu Kinerja pegawai (Y). Model dikatakan baik bila pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Pengujian hasil analisis dengan Partial Least Square (PLS) dalam mengetahui pengaruh antar variabel secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2  
Tampilan Output Model Struktural PLS Bootstrapping

Untuk memeriksa ada dan tidaknya multikolinearitas antara variabel dengan mengevaluasi nilai VIF (*variance inflated factor*) (Hair et al., 2017). Uji VIF digunakan untuk memeriksa antara variabel dengan mengevaluasi nilai inner VIF

(*Variance Inflated Factor*). Nilai inner VIF di bawah 5 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antara variabel, Hair et., al (2021).

**Tabel 4.13 Hasil Estimasi Uji VIF (*Variance Inflated Factor*)**

	Kinerja Pegawai (Y)
Kompetensi (Z)	4.867
Motivasi (X2)	4.255
Pend & Pelatihan (X1)	4.961
X1*Z	4.049
X2*Z	4.300

Sumber: Data Primer di Olah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan nilai inner VIF adalah  $<5$  maka tingkat multikolinearitas antara variabel dapat dikatakan rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam SEM PLS yang bersifat *robust* (tidak bias), sehingga pengujian dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

#### 4.6. Hasil Estimasi Uji Hipotesis

Untuk melihat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dapat dilakukan uji hipotesis dengan memperhatikan kriteria nilai signifikansi antar konstruk yaitu nilai t-statistik dan nilai p-values. Apabila t statistik hasil perhitungannya lebih besar dari nilai t-tabel (1,65) atau p-value memiliki hasil estimasi  $< 0,05$  maka dapat dikatakan variabel memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel. Selain itu perlu disampaikan hasil dari selang kepercayaan 95% taksiran parameter koefisien jalur. Hair et al., (2021).

**Tabel 4.14 Hasil Estimasi Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.587	0.093	6.311	0.000
Motivasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.146	0.103	1.416	0.079
Pend & Pelatihan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.493	0.121	4.078	0.000
X1*Z -> Kinerja Pegawai (Y)	0.342	0.124	2.761	0.003
X2*Z -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.300	0.116	2.575	0.005

Sumber: Data Primer di Olah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka dapat diketahui sebagai berikut:

**Hipotesis Pertama:**

**Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Nilai Original Sample (O) sebesar 0.493 adalah positif. Ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Pendidikan & Pelatihan (X1) dan Kinerja Pegawai (Y). Artinya, semakin tinggi tingkat Pendidikan & Pelatihan yang diikuti oleh pegawai, maka cenderung semakin tinggi pula Kinerja Pegawai tersebut. Nilai koefisien jalur sebesar 0.493 menunjukkan kekuatan pengaruh yang cukup moderat hingga kuat. Peningkatan satu unit dalam Pendidikan & Pelatihan (dalam konteks skala pengukuran yang digunakan) diprediksi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0.493 unit, dengan asumsi variabel lain konstan.

Nilai T Statistics sebesar 4.078 jauh melebihi nilai kritis T untuk tingkat signifikansi yang umum digunakan (misalnya, 1.96 untuk tingkat signifikansi 5% pada uji dua sisi). Ini mengindikasikan bahwa pengaruh yang diamati signifikan secara statistik. Dengan kata lain, kemungkinan hasil ini terjadi secara kebetulan sangat kecil. Nilai P Values sebesar 0.000 (yang secara praktis berarti sangat kecil, kurang dari 0.001) juga memberikan bukti kuat tentang signifikansi statistik. Karena nilai P kurang dari ambang batas signifikansi yang umum (misalnya 0.05), kita menolak hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara Pendidikan & Pelatihan dan Kinerja Pegawai.

Secara praktis, ini berarti bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan pegawai akan cenderung meningkatkan kinerja mereka. Organisasi dapat

meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Hasil ini memberikan dukungan empiris bagi pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Dengan kata lain, semakin banyak dan semakin berkualitas pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, semakin besar kemungkinan kinerja mereka akan meningkat secara signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai **Diterima**.

#### **Hipotesis Kedua:**

##### **Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Nilai Original Sample (O) sebesar -0.146 adalah negatif. Ini menunjukkan bahwa terdapat **hubungan negatif** antara Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y). Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi pegawai (berdasarkan pengukuran yang digunakan), maka cenderung semakin rendah kinerja pegawai tersebut. Namun, kita perlu melihat signifikansinya untuk menarik kesimpulan yang lebih pasti. Nilai koefisien jalur sebesar -0.146 menunjukkan kekuatan pengaruh yang relatif lemah. Peningkatan satu unit dalam Motivasi (dalam konteks skala pengukuran yang digunakan) diprediksi akan menurunkan Kinerja Pegawai sebesar 0.146 unit, dengan asumsi variabel lain konstan.

Nilai T Statistics sebesar 1.416 berada di bawah nilai kritis T untuk tingkat signifikansi yang umum digunakan (misalnya, 1.96 untuk tingkat signifikansi 5% pada uji dua sisi). Ini mengindikasikan bahwa pengaruh yang diamati tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, kemungkinan hasil ini terjadi secara



kebetulan cukup besar. Nilai P Values sebesar 0.079 berada di atas ambang batas signifikansi yang umum (misalnya 0.05). Ini juga mendukung kesimpulan bahwa pengaruh antara Motivasi dan Kinerja Pegawai tidak signifikan.

Meskipun koefisien jalurnya menunjukkan arah pengaruh negatif, pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan secara statistik. Dengan kata lain, berdasarkan data yang ada, tidak memiliki bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan, baik positif maupun negatif.

Berdasarkan hasil ini, kita dapat menyimpulkan **bahwa** Motivasi (X2) tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap Kinerja Pegawai (Y) dalam model ini. Sehingga hipotesis kedua dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Ditolak.

#### **Hipotesis Ketiga:**

#### **Kompetensi Memoderasi Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Nilai Original Sample (O) sebesar 0.342 adalah positif dan signifikan (akan dijelaskan di poin selanjutnya). Koefisien ini menunjukkan arah dan kekuatan efek moderasi Kompetensi (Z) terhadap hubungan antara Pendidikan & Pelatihan (X1) dan Kinerja Pegawai (Y). Nilai positif ini mengindikasikan bahwa Kompetensi (Z) memperkuat (memperpositif) pengaruh Pendidikan & Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Besarnya koefisien 0.342 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam interaksi antara Pendidikan & Pelatihan dan Kompetensi (tergantung pada bagaimana variabel-variabel ini diukur), akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0.342 unit, dengan asumsi variabel lain konstan.

Nilai T Statistics sebesar 2.761 melebihi nilai kritis T untuk tingkat signifikansi yang umum digunakan (misalnya, 1.96 untuk tingkat signifikansi 5% pada uji dua sisi). Ini menunjukkan bahwa efek moderasi Kompetensi (Z) adalah signifikan secara statistik. Artinya, efek penguatan ini bukan terjadi karena kebetulan semata. Nilai P Values sebesar 0.003 jauh di bawah ambang batas signifikansi yang umum (0.05). Ini memberikan bukti kuat bahwa efek moderasi Kompetensi (Z) terhadap hubungan antara Pendidikan & Pelatihan dan Kinerja Pegawai adalah signifikan..

Efektivitas Pendidikan & Pelatihan meningkat ketika pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan lebih mampu menyerap, menginternalisasi, dan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih besar. Investasi dalam Pendidikan & Pelatihan akan memberikan hasil yang lebih optimal pada pegawai yang kompeten. Organisasi perlu memastikan bahwa program pendidikan dan pelatihan diberikan kepada pegawai yang memiliki fondasi kompetensi yang kuat agar investasi tersebut lebih efektif dalam meningkatkan kinerja.

Kompetensi menjadi faktor kunci dalam memaksimalkan manfaat dari Pendidikan & Pelatihan. Tanpa tingkat kompetensi yang memadai, manfaat dari pendidikan dan pelatihan mungkin tidak akan terealisasi secara maksimal dalam peningkatan kinerja. Dengan kata lain, sinergi antara Pendidikan & Pelatihan dan Kompetensi sangat penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Organisasi perlu memperhatikan kedua aspek ini secara bersamaan. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang kompeten akan menghasilkan dampak kinerja

yang jauh lebih signifikan dibandingkan hanya memberikan pendidikan dan pelatihan tanpa memperhatikan tingkat kompetensi pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga Hasil hipotesis ini memberikan makna bahwa Kompetensi (Z) berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh Pendidikan & Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). **Diterima.**

#### **Hiptesis Keempat**

##### **Kompetensi Memoderasi Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Nilai Original Sample (O) sebesar -0.300 adalah negatif dan signifikan Koefisien ini menunjukkan arah dan kekuatan efek moderasi Kompetensi (Z) terhadap hubungan antara Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y). Nilai negatif ini mengindikasikan bahwa Kompetensi (Z) memperlemah pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Besarnya koefisien -0.300 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam interaksi antara Motivasi dan Kompetensi (tergantung pada bagaimana variabel-variabel ini diukur), akan menurunkan Kinerja Pegawai sebesar 0.300 unit, dengan asumsi variabel lain konstan.

Nilai T Statistics sebesar 2.575 melebihi nilai kritis T untuk tingkat signifikansi yang umum digunakan (misalnya, 1.96 untuk tingkat signifikansi 5% pada uji dua sisi). Ini menunjukkan bahwa efek moderasi Kompetensi (Z) adalah signifikan secara statistik. Artinya, efek pelemahan atau pembalikan ini bukan terjadi karena kebetulan semata. Nilai P Values sebesar 0.005 berada di bawah ambang batas signifikansi yang umum (0.05). Ini memberikan bukti kuat bahwa efek moderasi Kompetensi (Z) terhadap hubungan antara Motivasi dan Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Hasil hipotesis ini memberikan makna yang menarik dan mungkin memerlukan pemahaman konteks yang lebih mendalam: Kompetensi (Z) berperan sebagai moderator yang memperlemah pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Pada tingkat kompetensi pegawai yang rendah, motivasi mungkin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pegawai yang kurang kompeten mungkin akan meningkatkan usahanya (termotivasi) untuk mencapai hasil yang lebih baik. Namun, seiring dengan meningkatnya kompetensi pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja justru menurun atau bahkan menjadi negatif.

#### **4.7. Pembahasan**

##### **4.7.1. Pendidikan dan Pelatihan Berpengaruh positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil estimasi yang telah dijabarkan pada hasil sebelumnya bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Provinsi Gorontalo. Artinya, semakin banyak dan semakin berkualitasnya program Pendidikan dan Pelatihan yang diikuti oleh pegawai tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa Diklat secara langsung bertujuan untuk membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini termasuk pemahaman teoritis, penguasaan teknik kerja, penggunaan alat dan teknologi baru, serta pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim. Wicaksono, 2019) juga mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja, dimana dapat meningkatkan tingkatan kompetensi individual dan organisasional. Pelatihan dapat membantu merekonsiliasi kesenjangan antara apa yang diharapkan dan apa yang terjadi, antara target yang diinginkan atau level

standar dan aktual kinerja karyawan. Pelatihan dibutuhkan untuk menutup kekurangan kinerja karyawan, karena melalui pelatihan yang tepat kinerja karyawan dapat diperbaiki. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengatasi defisiensi kinerja karyawan di dalam pekerjaannya

Melalui hasil pengamatan sesuai dengan hasil yang ada bahwa Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan lebih kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut bahwa para pegawai lebih cenderung Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan dengan sumber daya yang lebih sedikit. Disamping itu Memiliki pemahaman yang mendalam tentang standar kualitas dan mampu menghasilkan output yang sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi. Hal ini juga dimana para pegawai Memiliki kerangka berpikir dan alat analisis yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan memecahkan tantangan pekerjaan, juga Memiliki kemampuan untuk mempelajari hal baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja, teknologi, atau kebijakan organisasi. Aprilia, 2019) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan menjadikan suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya

Sedangkan pada partisipasi dalam Diklat seringkali meningkatkan rasa percaya diri pegawai. Merasa lebih kompeten dan menguasai pekerjaan akan menumbuhkan keyakinan pada kemampuan diri. Selain itu, Diklat juga dapat memberikan perspektif baru, memicu ide-ide inovatif, dan meningkatkan semangat kerja. Hal lain yang menjadi bukti bahwa tingkat pengaruh ini dikarenakan bahwa

Pegawai yang percaya diri dan termotivasi akan cenderung Tidak ragu untuk mengambil tanggung jawab lebih dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja, dan Mampu menghadapi tantangan dan hambatan dengan lebih baik karena memiliki keyakinan untuk berhasil. Selain itu para pegawai lebih memperlihatkan Sikap positif ini dapat menular dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Disamping itu para pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan mereka, sehingga meningkatkan loyalitas.

Hasil yang diamati di lapangan bahwa dalam pelatihan terdapat beberapa program Diklat dirancang untuk mengkomunikasikan visi, misi, nilai-nilai, tujuan, dan strategi organisasi kepada pegawai. Ini membantu pegawai memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar. Melalui peran tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Pegawai yang percaya diri dan termotivasi lebih cenderung akan Lebih proaktif dan inisiatif. Artinya tidak ragu untuk mengambil tanggung jawab lebih dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja. Selain itu pegawai akan Lebih gigih dan tahan terhadap tekanan, artinya bahwa pegawai mampu menghadapi tantangan dan hambatan dengan lebih baik karena memiliki keyakinan untuk berhasil.

Pengaruh positif dan signifikan dari Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai didasari oleh peningkatan pengetahuan dan keterampilan, peningkatan kepercayaan diri dan motivasi, pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi, peluang pengembangan karir, dan pembentukan budaya pembelajaran. Organisasi yang berinvestasi secara strategis dalam Diklat akan cenderung memiliki pegawai yang lebih kompeten, termotivasi, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf dan Taufik, (2023); Agus Herlambang, (2021); Rosiana W.Putri, Puji Astuti, (2022) yang mengemukakan bahwa Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai di Badan Kepegawaian Provinsi Gorontalo harus dilakukan secara masif karena efeknya terhadap pegawai itu sendiri sangat besar. Seperti yang dikatakan oleh Kraiger & Ford (2021) bahwa tujuan proses pelatihan yaitu untuk menambah pengetahuan, keterampilan, serta mempengaruhi perilaku individu pegawai untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Akan tetapi pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat) harus dimaksimalkan lagi. Dari hasil wawancara empiris kepada responden dalam hal ini pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, beberapa diantara mereka mengeluhkan tentang terbatasnya akses untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan (diklat). Penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan (diklat) teknis biasanya hanya diikuti oleh orang-orang tertentu. Pelaksanaan oleh karena itu, pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat) harus sering dilakukan dan harus tepat sasaran dengan membuka peluang untuk semua pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo mengikuti Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dimaksud.

Di sisi lain, hal-hal teknis seperti kesesuaian materi, metode Pendidikan, kelengkapan fasilitas pendukung dan juga harus mengutamakan manfaat yang didapatkan oleh pegawai dalam mengikuti Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dilaksanakan secara berkala tersebut. Sebagian besar responden menyetujui tentang materi Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang tidak sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kesesuaian dan ketepatan materi yang disampaikan

sangat dibutuhkan agar supaya pegawai bisa memahami dengan jelas apa materi yang disampaikan dan tujuannya adalah agar setiap materi yang diberikan dapat dipraktekkan pada saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masing-masing pegawai. Kualitas dari seorang pengajar sangat berperan di dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal itu ditunjukkan oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, dimana para pegawai menginginkan pengajar/pemateri/narasumber yang berkualitas agar peserta mampu memahami apa yang disampaikan.

Selain itu, fasilitas pendukung pun tidak kalah pentingnya, sebab apabila tidak dibarengi dengan fasilitas yang ada, pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak dapat terlaksana dengan baik. Akan tetapi, saat ini dengan berkembangnya teknologi, pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat) bisa dilaksanakan dengan berbagai macam metode, salah satunya dengan memanfaatkan teknologi dalam jaringan (Daring) dengan aplikasi *meeting online* seperti zoom dan lain sebagainya. Fasilitas daring ini tentunya lebih efisien waktu dan tempat, sehingga pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan (diklat) seharusnya tidak terkendala fasilitas pendukung.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hesti Umiyati, et al. (2020) yang menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemeriksa Pada Direktorat Jenderal Pajak. Diklat merupakan proses secara sistematis yang dapat mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya Diklat, maka dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa program Diklat



sangat baik untuk meningkatkan skill dan pengetahuan pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat.

Siagian (2019) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan cikal bakal pengembangan SDM. pendidikan dan pelatihan adalah cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan semangat kerja dan membina kinerja mereka secara terus menerus sehingga kinerja pegawai dapat meningkatkan yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Implikasi pada grand teori melalui hasil temuan sejalan dengan pernyataan Armstrong (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu pendekatan strategik dalam mengelola modal atau asset manusia yang bekerja, baik secara individu maupun kelompok yang memberikan dukungan agar tujuan organisasi atau perusahaan tercapai. Menurut Andrew F Sikula untuk mendapatkan tenaga kerja diperoleh melalui proses pengadaan, penempatan, pelatihan, pemeliharaan agar mendapatkan SDM yang berkualitas. Ulrich dan Lake (1990), berpendapat bahwa mekanisme SDM memungkinkan perusahaan dalam kapasitasnya terus belajar agar dapat memiliki peluang baru.

#### **4.7.2. Motivasi Tidak Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil estimasi nilai yang telah diuraikan sebelumnya bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Provinsi Gorontalo. Hal ini dapat disebabkan bahwa meskipun pegawai merasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, hal ini belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja jika tidak didukung oleh

kompetensi yang memadai, sumber daya yang cukup, atau pemahaman yang jelas tentang ekspektasi kinerja. Tanggung jawab tanpa kemampuan atau dukungan yang sesuai bisa berujung pada stres dan kinerja yang tidak optimal. Dalam hal tanggung jawab mungkin hanya fokus pada *rasa memiliki* tanggung jawab, tanpa mengukur sejauh mana pegawai termotivasi untuk *melaksanakan* tanggung jawab tersebut secara efektif dan efisien.

Sedangkan jika dilihat pada tingkat prestasi kerja yang dicapai pegawai tidak secara langsung mencerminkan tingkat motivasi mereka. Prestasi kerja bisa dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar motivasi, seperti bakat, pengalaman, kondisi kerja, dan keberuntungan. Demikian halnya bahwa adanya peluang untuk maju mungkin menjadi sumber motivasi bagi sebagian pegawai, namun jika peluang tersebut dirasakan tidak realistis, tidak transparan, atau terlalu jauh di masa depan, dampaknya terhadap motivasi dan kinerja saat ini bisa menjadi lemah atau tidak signifikan.

Hal tersebut juga dapat disebabkan oleh adanya Sebagian pegawai mungkin lebih termotivasi oleh faktor lain seperti pengakuan, keseimbangan kerja, atau hubungan yang baik dengan rekan kerja, dibandingkan dengan prospek kemajuan karir. Jika alat ukur motivasi lebih menekankan pada peluang maju, ia mungkin tidak menangkap sumber-sumber motivasi lain yang relevan dengan kinerja. Sehingga Meskipun pegawai merasa tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan minat dan kemampuan, hal ini tidak secara otomatis menjamin kinerja yang tinggi jika tidak ada dorongan internal yang kuat untuk berprestasi (misalnya, rasa tertantang, kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik). Kesesuaian tugas bisa mengurangi demotivasi, tetapi belum tentu menjadi pendorong utama kinerja yang signifikan.

Disisi lain, dapat pula disebabkan oleh Kesesuaian tugas lebih berkaitan dengan *kecocokan* (fit) antara individu dan pekerjaan, yang dapat *mendukung* motivasi, tetapi bukan satu-satunya penentu. Aspek motivasi seperti dorongan internal, tujuan pribadi terkait pekerjaan, dan keyakinan akan kemampuan diri (self-efficacy) mungkin tidak tercakup.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Puji Astuti (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Kusmiati, *et.al.*, (2024) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja yang dapat diartikan sebagai keinginan untuk bekerja tentunya mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri. Seorang pegawai yang tidak memiliki motivasi untuk bekerja tentunya akan berpengaruh juga pada hasil kerja yang kurang maksimal. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo tentunya memiliki motivasi kerja yang tinggi sebab pengaruhnya positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Dalam artian bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai maka kinerja pegawai itu sendiri akan meningkat.

Pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan tanggung jawab yang tinggi dapat menimbulkan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing. Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo melalui hasil wawancara, mengungkapkan bahwa rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dapat memotivasi diri masing-masing menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing pegawai

dinilai sudah tepat sasaran sesuai dengan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Selain itu, untuk menjaga agar motivasi kerja pegawai tetap tumbuh, harus ditanamkan persaingan antar pegawai dan sesekali juga perlu diberikan *reward* kepada pegawai berprestasi.

#### **4.7.3. Kompetensi Memberi Peran pada Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil estimasi hasil sebelumnya bahwa kompetensi memberikan peran sebagai pemoderasi pada hubungan pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diasumsikan bahwa kompetensi mampu memberikan peluang untuk memberi kekuatan pada hubungan kedua variabel tersebut. Berdasarkan asumsi tersebut dapat di jelaskan bahwa Pegawai dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi (baik *hard skills* maupun *soft skills* yang relevan) cenderung memiliki fondasi pengetahuan dan kemampuan yang lebih kuat. Sejalan dengan pernyataan beberapa pendapat bahwa kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan (Kholis, Azizul: 2016).

Demikian halnya bahwa Hard skill merupakan pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis. Hard skill merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh seseorang dalam memasuki dunia kerja (Putri, Nabila Ikrima Jeklor & Fridayanti, Lucy. 2020). Fondasi ini memungkinkan mereka untuk lebih cepat dan efektif menyerap informasi, konsep, dan keterampilan baru yang diajarkan dalam program Diklat. Mereka memiliki kemampuan kognitif dan pemahaman yang lebih baik untuk mengaitkan materi Diklat dengan pengetahuan dan pengalaman yang sudah dimiliki.

Melalui dampak moderasi tersebut, dapat dimaknai bahwa ketika pegawai dengan kompetensi tinggi mengikuti Diklat, mereka mampu menginternalisasi materi dengan lebih baik, memahaminya pada tingkat yang lebih dalam, dan melihat relevansinya dengan pekerjaan mereka. Kasmir (2018), pelatihan merupakan fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan, dapat dilakukan pelatihan yang tentunya telah direncanakan oleh perusahaan atau instansi. Hasibuan (2014) Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun praktis, pendidikan yang berorientasi pada teori dilakukan di dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab mengapa sedangkan latihan yang berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan dalam waktu singkat dan biasanya menjawab “pertanyaan bagaimana”

Hal ini memperkuat dampak positif Diklat terhadap kinerja mereka karena pengetahuan dan keterampilan baru lebih mudah diterapkan. Hal tersebut juga kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan, tetapi juga tentang kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan tersebut dalam praktik kerja. Pegawai yang kompeten memiliki kemampuan analitis, problem-solving, dan adaptasi yang lebih baik. Putra & Kumalaputra (2020), pelatihan memiliki hubungan dekat dengan pendidikan karena memiliki tujuan yang hampir sama, yaitu untuk meningkatkan kompetensi atau kemampuan seseorang. Meski demikian, keduanya memiliki perbedaan yang cukup jelas. Sedangkan, menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga

karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu

Melalui kekuatan kompetensi, sesuai dengan hasil yang ada, bahwa kekuatan ini terlihat pada Setelah mengikuti Diklat, pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mampu mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh ke dalam tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Mereka lebih mahir dalam mengidentifikasi bagaimana cara terbaik mengimplementasikan apa yang telah dipelajari untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja mereka. Sebaliknya, pegawai dengan kompetensi rendah mungkin kesulitan mengaplikasikan materi Diklat meskipun telah mengikutinya

Dapat diketahui juga bahwa dengan adanya pegawai yang kompeten seringkali memiliki *growth mindset* dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Mereka menyadari nilai dari peningkatan kemampuan dan proaktif dalam mencari peluang pembelajaran. Sehingga dampak melalui kompetensi sebagai moderasi dalam penelitian menjelaskan disaat ketika pegawai dengan motivasi belajar yang tinggi (seringkali berkorelasi dengan kompetensi) mengikuti Diklat, mereka cenderung lebih terlibat aktif dalam proses pembelajaran, bertanya, berdiskusi, dan berusaha untuk benar-benar memahami materi. Keterlibatan aktif ini meningkatkan efektivitas Diklat dalam meningkatkan kinerja.

Melalui pemahaman konteks pekerjaan, dapat dijelaskan melalui hasil temuan bahwa pegawai yang kompeten biasanya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang konteks pekerjaan mereka, tujuan organisasi, dan bagaimana berbagai aspek pekerjaan saling terkait. Dengan pengamatan ini, maka dampak dari kekuatan kompetensi terdapat pada pemahaman yang mendalam oleh para

pegawai telah membantu mereka untuk lebih baik memahami relevansi materi Diklat dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Mereka dapat melihat bagaimana pengetahuan dan keterampilan baru dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja mereka dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Diklat seringkali memperkenalkan metode, teknologi, atau pendekatan kerja yang baru. Pegawai dengan kompetensi adaptasi yang tinggi akan lebih mudah menerima dan mengimplementasikan perubahan ini dalam pekerjaan mereka, sehingga memaksimalkan manfaat Diklat terhadap kinerja.

Peran kompetensi menjadi factor utama dalam memperkuat Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai karena pegawai yang lebih kompeten memiliki fondasi yang lebih baik untuk menyerap, menginternalisasi, dan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh dari Diklat. Mereka juga cenderung lebih termotivasi untuk belajar, memiliki pemahaman yang lebih baik tentang konteks pekerjaan, dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Akibatnya, investasi organisasi dalam Diklat akan memberikan *return on investment* yang lebih tinggi pada pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang memadai. Sebaliknya, Diklat mungkin kurang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan tingkat kompetensi yang rendah jika tidak disertai dengan upaya peningkatan kompetensi dasar yang memadai.

Hasil penelitian ini telah sejalan dengan penelitian Sumiyati et al. (2021) bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan sarana untuk memberikan pengetahuan yang berkaitan dengan tugas sehari-hari pegawai, pengetahuan tersebut dapat memberikan kompetensi tersendiri untuk keberhasilan pegawai dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Lingkungan kerja merupakan pendukung

untuk memenuhi penyelesaian dalam tugas-tugas seorang pegawai. Penciptaan suasana lingkungan kerja haruslah secara nyaman dengan didukung oleh fasilitas penunjang kinerja demikian juga sebaliknya.

Dengan dilakukannya pelatihan dalam sebuah perusahaan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai, sehingga pegawai dapat bekerja lebih baik, dengan ini prestasi kerja pegawai tersebut akan semakin baik pula. Lingkungan kerja tidak hanya penataan ruang dengan desain sedemikian rupa oleh perusahaan tetapi juga suasana kekeluargaan, dengan ini dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kinerja pegawai agar lebih semangat, efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kompetensi pegawai turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Kompetensi merupakan sebuah sikap yang melekat pada manusia yang memungkinkan seseorang melaksanakan sesuatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisikal. Sehingga penelitian yang sama ditemukan oleh Sumarna & Rahmawati (2023) bahwa kompetensi mampu memberikan efek moderasi terhadap hubungan pendidikan dan pelatihan yang efektif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan suatu hal yang berhubungan dengan pengetahuan dan juga keterampilan, yang dimiliki oleh masing-masing individu dengan manfaat untuk melawan ketidak pastian yang terjadi dalam dunia pekerjaan serta bersaing dalam dunia kerja yang semakin meningkat setiap tahunnya serta mendukung visi dan misi perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan menghasilkan individu-individu yang berkompeten dalam bidangnya maupun dalam menghadapi masalah (Yunidasari, et al., 2020).

Berdasarkan Pandangan Mc. Clelland dan kawan-kawan yang mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik-karakteristik mendasar dari



seorang individu, sehingga komponen pembentuk kompetensi tersebut dikelompokkan dalam lima jenis komponen yaitu Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang tentang hal spesifik. pengetahuan merupakan jawaban reaktif/respon. Mereka mengukur kemampuan pengikut tes untuk memilih yang mana diantara sejumlah pilihan yang tersedia yang dianggap jawaban yang benar tetapi tidak mengukur apakah seseorang mampu mengambil tindakan yang tepat atas dasar pengetahuan yang dimilikinya. Demikian pula Keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan tertentu baik fisik atau non fisik (kemampuan verbal).

Konsep keterikatan di tempat kerja, ditandai dengan melampaui keterbatasan yang melekat pada peran pekerjaan seseorang (terlibat dalam tugas tambahan), menandakan individu yang menunjukkan kreativitas yang tinggi dan komitmen yang lebih dalam terhadap tanggung jawab mereka, bermanifestasi melalui atribut seperti antusiasme, dedikasi, dan perendaman kognitif (Lee & Huang, 2019; Schaufeli et al., 2002). Organisasi pembelajaran dapat diartikulasikan sebagai kerangka kerja di mana struktur organisasi mempromosikan nilai dan signifikansi kolektif melalui fasilitasi kerja tim, kolaborasi, kreativitas, dan berbagi pengetahuan (Confessore & Kops, 1998). Organisasi semacam itu dirancang secara strategis untuk mengantisipasi dan menanggapi fluktuasi eksternal dan dinamika persaingan secara konstruktif dan proaktif (Dari et al., 2020).

Keahlian yang dimiliki oleh seorang individu terjalin secara rumit ke dalam struktur organisasi, memungkinkan anggotanya untuk mengakses pengetahuan ini secara efektif; dengan demikian, ketika seorang individu berangkat dari organisasi, pengetahuan mereka dapat dipertahankan dalam berbagai repositori atau sistem

memori pengetahuan, difasilitasi oleh rutinitas yang mapan, jaringan sosial, dan sistem memori yang lazim di organisasi tempat pembelajaran terjadi (Zappa & Robins, 2015). Mekanisme penting dalam bidang pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran, yang memungkinkan perolehan pengetahuan yang berasal dari pengalaman orang lain, baik di dalam organisasi atau melampaui batas-batasnya. Tindakan belajar dari orang lain memerlukan tingkat transfer pengetahuan tertentu, di samping interaksi interpersonal di antara anggota organisasi. Kemanjuran transfer pengetahuan secara signifikan bergantung pada keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk menumbuhkan hubungan di berbagai unit, divisi, dan departemen dalam organisasi. Hubungan yang beragam berperan penting dalam memperkaya pengalaman individu dalam organisasi, sehingga mendorong kreativitas dan inovasi sekaligus meningkatkan produktivitas (Crossan et al., 1999).

#### **4.7.4. Kompetensi Memberi Peran Moderasi Pada Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil estimasi hasil sebelumnya yang telah di uraikan, bahwa kompetensi memberi peran moderai terhadap hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi peran ini hanya memperlemah terhadap kedua hubungan tersebut. Hal tersebut telah disebabkan oleh ketika tingkat kompetensi seorang pegawai sudah sangat tinggi, peningkatan motivasi (terutama motivasi ekstrinsik seperti insentif tambahan) mungkin tidak lagi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja. Mereka sudah berada pada puncak kemampuan mereka, dan dorongan eksternal tambahan mungkin tidak menghasilkan peningkatan output atau kualitas yang berarti.

Peningkatan kinerja pegawai baik perorangan maupun kelompok akan memberikan kompetensi bagi kinerja SDM secara keseluruhan. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018). Berdasarkan observasi awal telah ditemukan fenomena kompetensi kerja pegawai yang bekerja dengan latar pendidikan yang tidak sesuai dengan posisi yang diemban.

Selain kompetensi, motivasi juga merupakan salah satu faktor meningkatnya kompetensi yang berdampak pula bagi peningkatan kinerja pegawai mendorong kinerja yang baik, diperlukan pemberian penghargaan yang tinggi dimana hal itu dapat menimbulkan semangat yang tinggi pada pegawai dalam mencapai target yang ada. Motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan adalah reward berupa barang, dan atau pemberian nominal uang. (Wamma et al., 2023). Sehingga efek dari moderasi yang lemah tersebut melalui level kompetensi tinggi, yang artinya bahwa kompetensi seolah-olah membatasi potensi peningkatan kinerja akibat motivasi. Motivasi tambahan mungkin tidak dapat menembus batas kinerja yang sudah optimal akibat kompetensi yang tinggi. Motivasi kerja dan kompetensi kerja-memiliki koefisien regresi yang positif dan koefisien regresi yang positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan dalam persamaan regresi yang diberikan. yang diberikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja kompetensi dan motivasi kerja merupakan merupakan elemen yang saling melengkapi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (Wahjoedi, 2021; Putra & Ali, 2022).

Demikian halnya dimana Pegawai yang sangat kompeten seringkali lebih termotivasi oleh faktor intrinsik seperti kepuasan dalam menyelesaikan tugas yang

menantang, rasa pencapaian, dan pengembangan diri. Motivasi ekstrinsik (seperti bonus atau pengakuan eksternal) mungkin menjadi kurang relevan atau bahkan dianggap meremehkan kemampuan mereka. Sehingga efek lemah (*negative*) tersebut dapat dikatakan dimana kompetensi yang tinggi dapat mengurangi kebutuhan akan motivasi ekstrinsik untuk mencapai kinerja tinggi. Bahkan, penekanan berlebihan pada motivasi ekstrinsik bisa mengganggu motivasi intrinsik mereka, yang justru menjadi pendorong utama kinerja. Karyawan yang menunjukkan motivasi yang kuat di tempat kerja akan lebih terdorong untuk memajukan pertumbuhan profesional dan tujuan pelatihan mereka. Di sisi lain, karyawan dengan kompetensi kerja yang tinggi mungkin lebih terdorong untuk berusaha keras dan mencapai tujuan mereka. (Sitopu, Sitinjak & Marpaung, 2021; Andreas, 2022; Niati, Siregar & Prayoga, 2021)

Hal lainnya bahwa Pegawai yang sangat kompeten biasanya memiliki standar kualitas kerja yang tinggi dan fokus pada penyelesaian tugas dengan baik demi kepuasan diri dan profesionalisme. Motivasi ekstrinsik tambahan mungkin tidak mengubah fokus atau standar yang sudah mereka tetapkan sendiri. Sehingga Kompetensi yang tinggi sudah mendorong mereka untuk berkinerja baik, sehingga motivasi tambahan mungkin tidak memberikan dorongan ekstra yang signifikan. kompetensi dapat digunakan sebagai dasar untuk mengelola kinerja karyawan. Jadi, kompetensi dalam pengelolaan karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan (Mubarok & Putra, 2018).

Jika demikian bahwa pegawai yang sudah sangat kompeten dan menikmati pekerjaannya (motivasi intrinsik tinggi) diberikan insentif eksternal yang berlebihan, mereka mungkin mulai melihat pekerjaan tersebut sebagai sesuatu yang hanya dilakukan demi imbalan eksternal, yang dapat menurunkan motivasi

intrinsik mereka dan berpotensi menurunkan kinerja dalam jangka panjang. Hal ini dapat diartikan bahwa Kompetensi yang tinggi dapat memperkuat efek negatif dari motivasi ekstrinsik yang berlebihan. Pegawai yang kompeten mungkin merasa "diremehkan" jika diberikan insentif yang dianggap tidak sesuai dengan tingkat keahlian mereka.

Hasil tersebut dapat pula dikatakan bahwa adanya kompetensi yang tidak relevan dengan motivasi terhadap suatu pekerjaan. Artinya bahwa Alat ukur motivasi mungkin lebih menekankan pada aspek-aspek yang lebih relevan untuk pegawai dengan kompetensi rendah atau menengah (misalnya, kebutuhan akan pengarahan yang jelas, insentif untuk tugas-tugas rutin). Aspek-aspek ini mungkin kurang relevan bagi pegawai yang sangat kompeten yang lebih membutuhkan otonomi, tantangan, dan kesempatan untuk inovasi. Dengan demikian hal ini hanya akan memperlemah motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa Jika motivasi yang diukur tidak sesuai dengan kebutuhan motivasi pegawai yang kompeten, maka kompetensi tinggi tidak akan memperkuat pengaruh motivasi tersebut terhadap kinerja. Motivasi mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan karyawan. Kebutuhan yang mendasari munculnya motivasi seorang karyawan dalam organisasi merupakan hal yang mendorong motivasi setiap individu karyawan. Dimana kebutuhan yang dimaksud adalah keinginan untuk mencapai tujuan yang ditawarkan oleh perusahaan (Nguyen et al., 2020).

Kontribusi kerangka teoritis menyeluruh, sebagaimana diartikulasikan oleh Kasmawati (2017), melambangkan modal sumber daya manusia suatu organisasi. Modal sumber daya manusia ini mencakup semua personel dalam organisasi, yang disebabkan oleh kompetensi dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Sumber daya manusia diwujudkan dalam tenaga kerja, diakui

karena kompetensi pribadi intrinsiknya, dan mengakui kontribusi individu yang memainkan peran penting dalam membentuk kesuksesan organisasi (Nerdrum, 2001).

Kekhasan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi berfungsi sebagai modal dasar yang memfasilitasi pencapaian efektivitas dan efisiensi. Bontis & Serenko (2009) berpendapat bahwa sumber daya manusia terdiri dari tiga elemen penting: kompetensi, pengetahuan, dan keahlian. Dengan memprioritaskan sumber daya manusia atau sumber daya manusia sebagai faktor produksi, organisasi sering menjadi subordinasi dibandingkan dengan faktor produksi lainnya, terutama modal, teknologi, dan aset likuid seperti sumber daya moneter..

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan penjelasan uraian dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo
2. Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Kompetensi Memoderasi Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo
4. Kompetensi Memoderasi Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo

#### **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang bisa diidentifikasi, baik secara implisit maupun eksplisit:

1. Penelitian ini sangat bergantung pada data persepsi pegawai melalui kuesioner. Hal ini membuat hasil sangat tergantung pada tingkat kejujuran, pemahaman, dan kondisi emosional responden saat mengisi kuesioner.
2. Objek hanya terbatas pada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk instansi pemerintah lain atau sektor swasta.
3. Penelitian hanya menggunakan tiga variabel utama (Pendidikan & Pelatihan, Motivasi, dan Kompetensi), sehingga faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau sistem penghargaan, tidak diperhitungkan.

4. Penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu tertentu (cross-sectional), sehingga tidak menangkap dinamika perubahan motivasi, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam jangka Panjang

### 5.3. Saran

Merujuk dari hasil penelitian serta kesimpulan pada penelitian, maka penelitian ini, memberikan beberapa saran kedepan, yakni sebagai berikut:

1. Optimalisasi Program Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, khususnya melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD), perlu secara berkala melakukan evaluasi dan pemetaan kebutuhan pelatihan pegawai agar materi pelatihan benar-benar sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Pendidikan dan pelatihan hendaknya tidak bersifat umum, tetapi lebih mengarah pada peningkatan *kompetensi teknis dan fungsional* yang relevan dengan tugas pokok pegawai.
2. Peningkatan Akses dan Pemerataan Kesempatan Diklat Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat keluhan mengenai akses terbatas pada kegiatan diklat. Oleh karena itu, pemerintah perlu menjamin kesetaraan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Digitalisasi pelatihan (e-learning) juga dapat menjadi alternatif untuk menjangkau lebih banyak peserta tanpa terkendala ruang dan waktu
3. Revitalisasi Strategi Peningkatan Motivasi kerja Pegawai. Meskipun motivasi kerja memiliki skor deskriptif yang tinggi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dalam temuan ini. Ini menandakan adanya kesenjangan antara persepsi motivasi dan kenyataan kinerja. Oleh karena itu, pemerintah perlu Menyelaraskan sistem insentif dan penghargaan dengan pencapaian



kinerja nyata, Mendorong motivasi *intrinsik* pegawai melalui tugas-tugas yang menantang dan bermakna.

4. Implementasi Manajemen SDM yang Terintegrasi Pemerintah daerah perlu membangun sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi dan berbasis data, agar seluruh kegiatan pendidikan, pelatihan, pengukuran kompetensi, dan penilaian kinerja bisa dikendalikan dan dikembangkan secara sinergis dan objektif.
5. Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama, yaitu pendidikan dan pelatihan, motivasi, serta kompetensi. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya menambahkan variabel lain seperti *kepemimpinan*, *lingkungan kerja*, *budaya organisasi*, atau *sistem penghargaan* yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Arraniri, Iqbal., et. al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cirebon: Penerbit Insania, 2021, h. 26-27
- Anjang, Ayu. "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, Volume 3 Nomor 1, 2019, h. 4.
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1). <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Chin, W. W. (2000). Partial least squares for IS researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. *The Proactive Technology Project Recovery Function: A Methodological Analysis Viewproject Research Methods View project*.
- Dessler, G. *Human Resource Management* (15th ed). Pearson Education.Inc. Gesi, Burhanudin., Rahmat Laan, Fauziyah Lamaya. "Manajemen dan Eksekutif", *Jurnal Manajemen*, Volume 3 No. 2, 2019, h. 52-53
- Hair, J. F., et. al., *a primer on partial least square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2th Edition. Los angeless, London, New Delhi, Singapore, Washington DC,Melbourne: SAGE, 2017
- Hair, J. F., et. al., *Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS- SEM) Using R, Classroom Companion: Business*, 2019, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)
- Hendiawan, Asep. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengajar Melalui Mediasi Kompetensi", *Dinamika Bahari*, 1(2), 2020, h. 79
- Herlambang, Agus., "Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Maritim Malahayati (JuMMa)*, 2(2), 2021, h. 59
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201-210.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling.

- Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022). Kompetensi Kerja Gen Z di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1300-1307.
- Kusmiati, Yeti., Apri Budianto, Aini Kusniawati, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada RSUD Pandega Pangandaran", *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(3), 2024, h. 51
- Khoirunnizar, Yudah dan Sutopo. "Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas", *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 28(1), 2022, h. 7
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2021). The Science of Workplace Instruction: Learning and Development Applied to Work. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060109>.
- LAN, 2015. Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, Indonesia.
- Malayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010
- Maksin, Mastina, et. al., "Peran Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kabupaten Probolinggo", *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 3(1), 2024, h. 77
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. The Mold 14. Bandung: Penerbit Rosda.
- Manippi, Wahyu Anugerah., Nur Aisyah Qadri Syaiful, "Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bantaeng", *Jurnal Mirai Management*, 7(1), 2022, h. 284
- Muh. Arif, "The Influence of Competency, Compensation, And Work Disciline On The Performance of Makassar City Revenue Service Employees", *Journal Economics and Digital Business Review*, 5(1), 2024, h. 438
- Nugraha, Agung., Ahmad Firman dan Asri, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep", *MASSARO: Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*, 2(1), 2020, h. 50.
- Paais, Maartje., Pattiruhu, Jozef R., "Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 2020, h. 577-588.

- Rahadi, Dedi R. Pengantar Partial Least Square- Structural Equation Model (PLS-SEM), Lentera Ilmu Madani, 2023 hal 225
- Rosiana Wisuda Putri dan Puji Astuti, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 12(1), 2022, h. 1.
- Rosmiani, Hasrudy dan Tanjung, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.", Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 2019.
- Serang, Serlin. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bone-bone Kabupaten Luwu Utara", YUME: Journal of Management, 5(3), 2022, h. 201-206
- Setiawan, S., dan Nafilah, "Peran Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Hubungan Pembelajaran Organisasi & Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan (Studi Pada IAIN Pekalongan)", Jurnal Ekonomi & Syariah, 5(1), 2022, h. 586
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung, Alfabeta, 2019.
- Susan, Eri., "Manajemen Sumber Daya Manusia", ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 9 No. 2, 2019, h. 956
- Tarka, P. 2017. An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quantity* 52 (1): 1-42
- Tsauri, Sofyan. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jember: Stain Jember Press, 2013
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Yasin, S. N., Ilyas, G. B., Fattah, M. N., & Parenden, A. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 1(1).
- Yusuf dan Muhammad Taufik, "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kegiatan Non Diklat, Promosi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai", JTEBR, 4(2), 2023, h. 100

## **Lampiran 1: Kuesioner Penelitian**

### **KUESIONER PENELITIAN**

#### **PERAN KOMPETENSI SDM MEMODERASI PENDIDIKAN & PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI GORONTALO**

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tesis di Program Studi Magister Manajemen Universitas Ichsan Gorontalo, bersama dengan ini peneliti dengan keterangan identitas di bawah ini:

Nama : Inggrid Raliandy Sako

Program Studi : Magister Manajemen / S2

Akan melakukan penelitian tentang Peran Kompetensi Sdm Memoderasi Pendidikan & Pelatihan (Diklat) Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. Demi tercapainya tujuan pada penelitian ini, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner atau daftar pernyataan yang telah disediakan, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Dalam hal ini jawaban kuesioner Bapak/Ibu/Saudara/I digunakan untuk keperluan ilmiah, dijamin kerahasiaanya, dan tidak ada kaitannya dengan karir Bapak/Ibu/Saudara/I.

Atas kesediaan dan perhatian Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Inggrid Raliandy Sako

## DATA RESPONDEN

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara/I sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon untuk mengisi data berikut terlebih dahulu. (jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia). Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang (√).

1. Nama (boleh tidak diisi) : .....
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Usia.....Tahun

### B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Beri jawaban atas pertanyaan berikut ini sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia. Keterangan:

<b>SS (Sangat Setuju)</b>	<b>5</b>
<b>S (Setuju)</b>	<b>4</b>
<b>KS (Kurang Setuju)</b>	<b>3</b>
<b>TS (Tidak Setuju)</b>	<b>2</b>
<b>STS (Sangat Tidak Setuju)</b>	<b>1</b>

### DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN

#### A. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

**SS (Sangat Setuju), S (Setuju), KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Selama ini pelaksanaan Diklat sudah menghadirkan pengajar yang berkualitas					
2	Materi yang disampaikan selama pelaksanaan diklat sudah sesuai dengan tema dan fokus tujuan diklat					
3	Sarana dan prasarana pendukung kegiatan diklat tersedia dengan baik					
4	Metode pelaksanaan diklat berubah menyesuaikan tema dan fokus diklat					
5	Pegawai merasakan manfaat yang positif setelah mengikuti diklat					

#### B. MOTIVASI KERJA

**SS (Sangat Setuju), S (Setuju), KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai memiliki rasa tanggung jawab sehingga memotivasi dirinya untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.					
2	Prestasi Pegawai dapat meningkatkan keinginan untuk bekerja					
3	Pegawai memiliki rasa ingin maju dan memanfaatkan peluang demi pengembangan diri.					
4	Tugas dan tanggung jawab sudah sesuai dengan kualifikasi pegawai.					

**C. KINERJA PEGAWAI**

**SS (Sangat Setuju), S (Setuju), KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai sudah menerapkan perilaku disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
2	Pegawai selalu melakukan evaluasi setelah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
3	Pegawai memiliki target individu maupun tim dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
4	Pegawai memiliki hubungan yang harmonis antar sesama pegawai maupun pimpinan					

**D. KOMPETENSI**

**SS (Sangat Setuju), S (Setuju), KS (Kurang Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju)**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pegawai memiliki pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya					
2	Pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan					
3	Pegawai memiliki sikap pengendalian dan kecakapan dalam menyelesaikan tugas					



## Lampiran 2

### Data Frekuensi Responden

FREQUENCIES VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 /HISTOGRAM  
/ORDER=ANALYSIS.

#### Frequencies

##### Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
N	Valid	69	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0	0

#### Frequency Table

##### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	36	52.2	52.2	53.6
	5	32	46.4	46.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

##### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	36	52.2	52.2	56.5
	5	30	43.5	43.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

##### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	46.4	46.4	46.4
	5	37	53.6	53.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

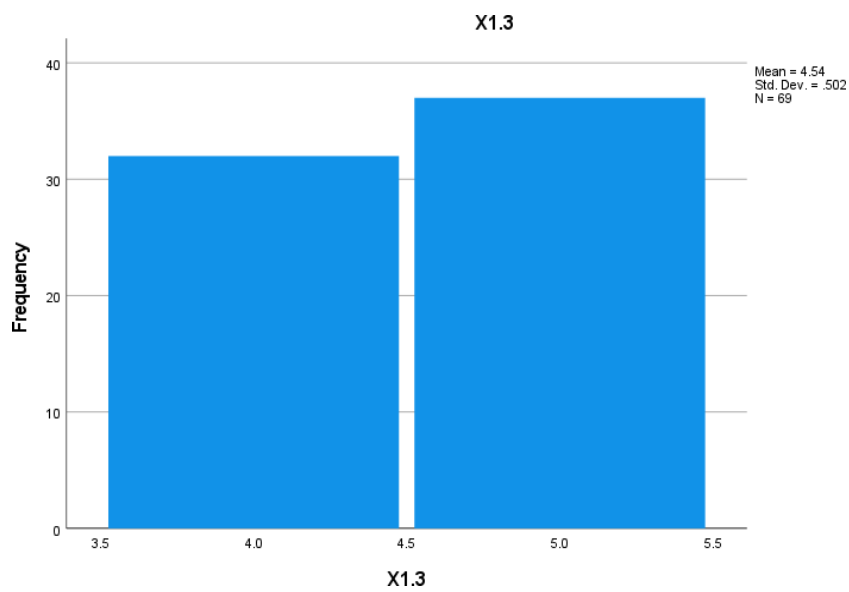
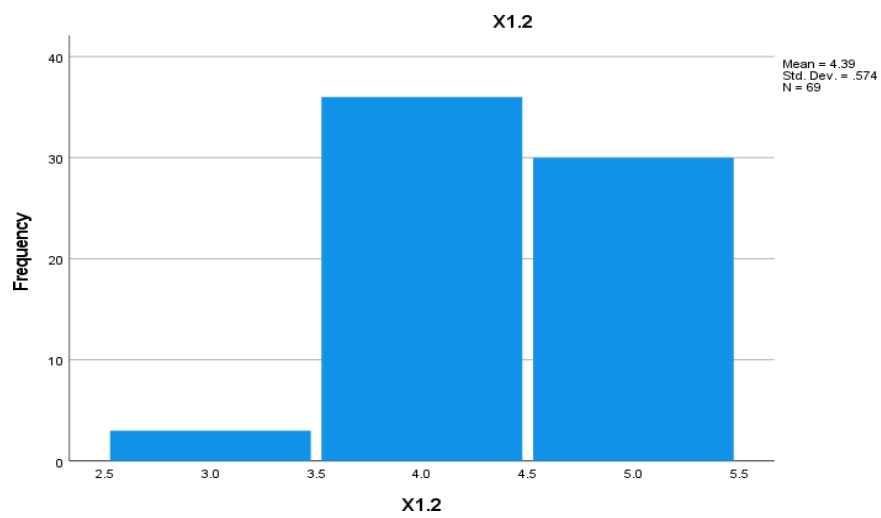
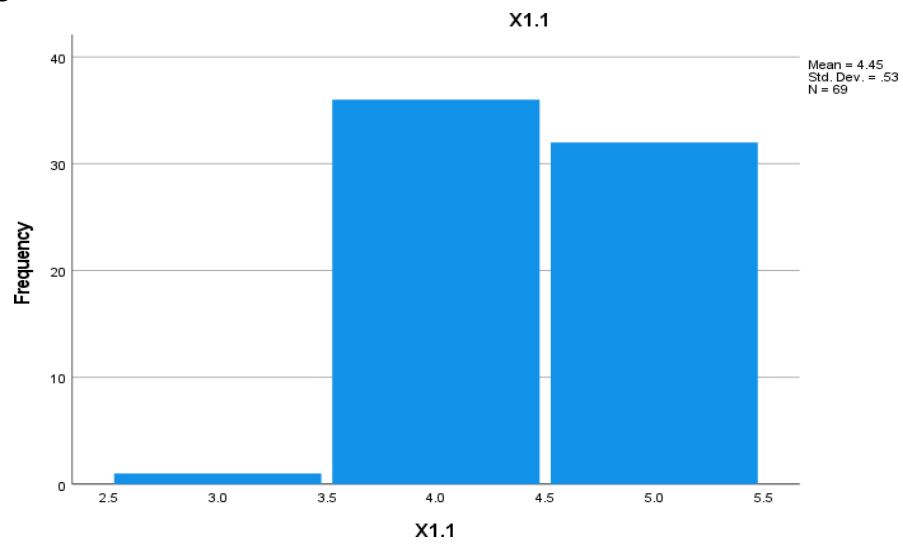
##### X1.4

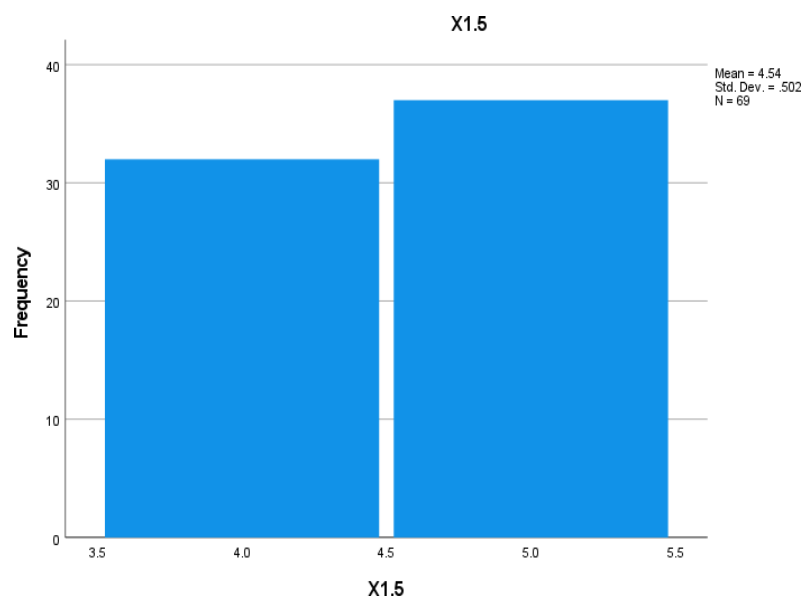
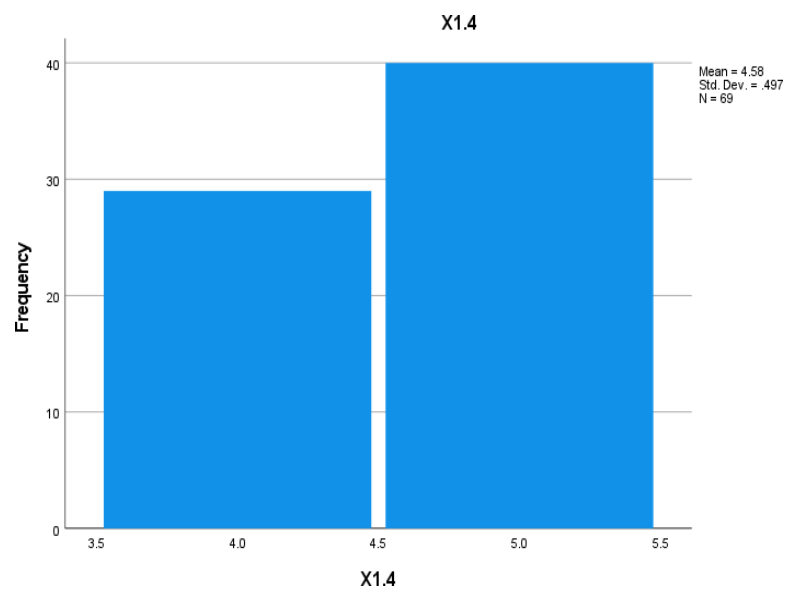
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	42.0	42.0	42.0
	5	40	58.0	58.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

##### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	46.4	46.4	46.4
	5	37	53.6	53.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Histogram





FREQUENCIES VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 /HISTOGRAM  
/ORDER=ANALYSIS.

**Frequency Table**

**Statistics**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4
N	Valid	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	40.6	40.6	40.6
	5	41	59.4	59.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**X2.2**

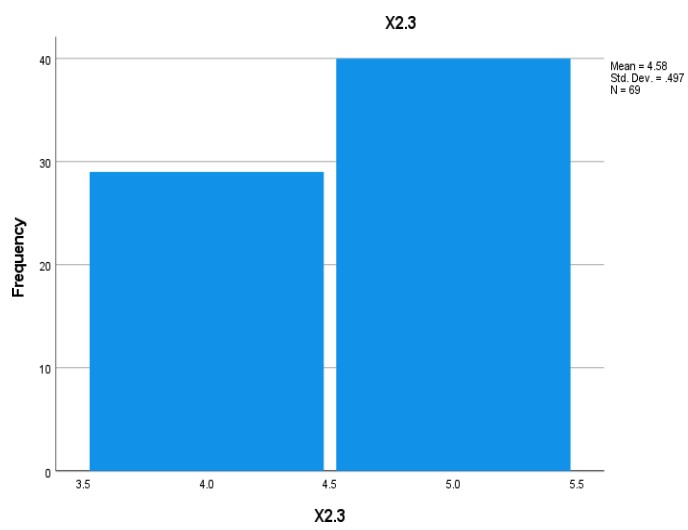
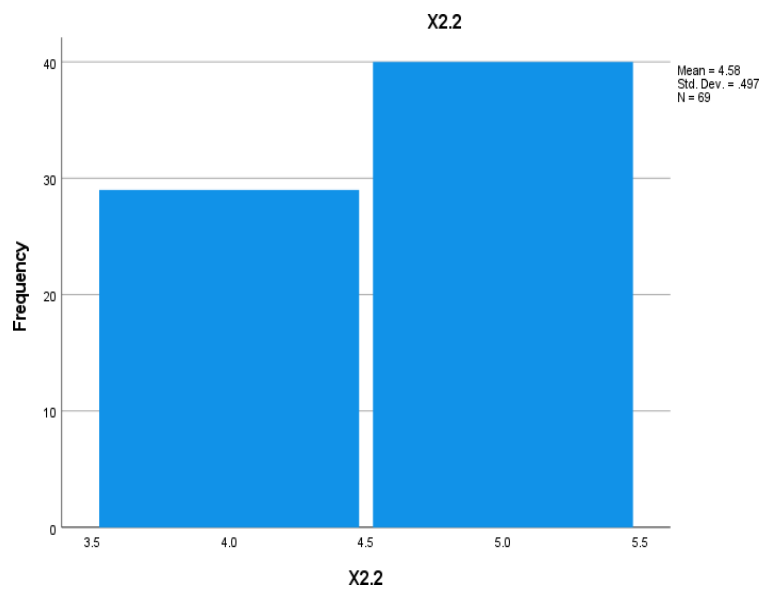
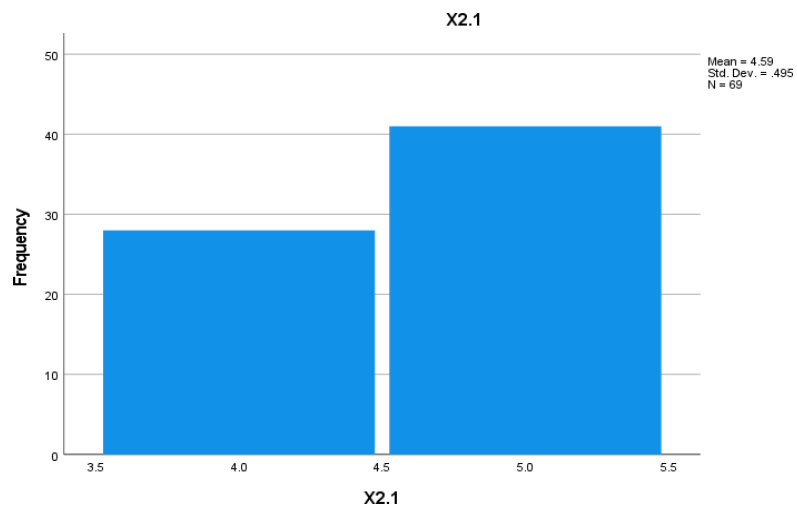
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	42.0	42.0	42.0
	5	40	58.0	58.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

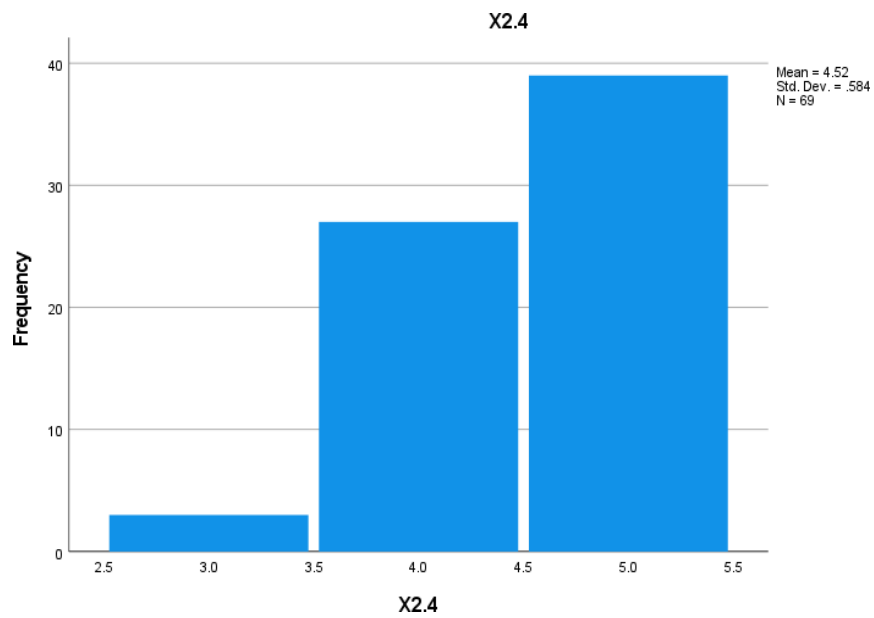
**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	29	42.0	42.0	42.0
	5	40	58.0	58.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	27	39.1	39.1	43.5
	5	39	56.5	56.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Histogram**



FREQUENCIES VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

<b>Statistics</b>					
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	69	69	69	69
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

<b>Y1.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	38	55.1	55.1	55.1
	5	31	44.9	44.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	34	49.3	49.3	53.6
	5	32	46.4	46.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

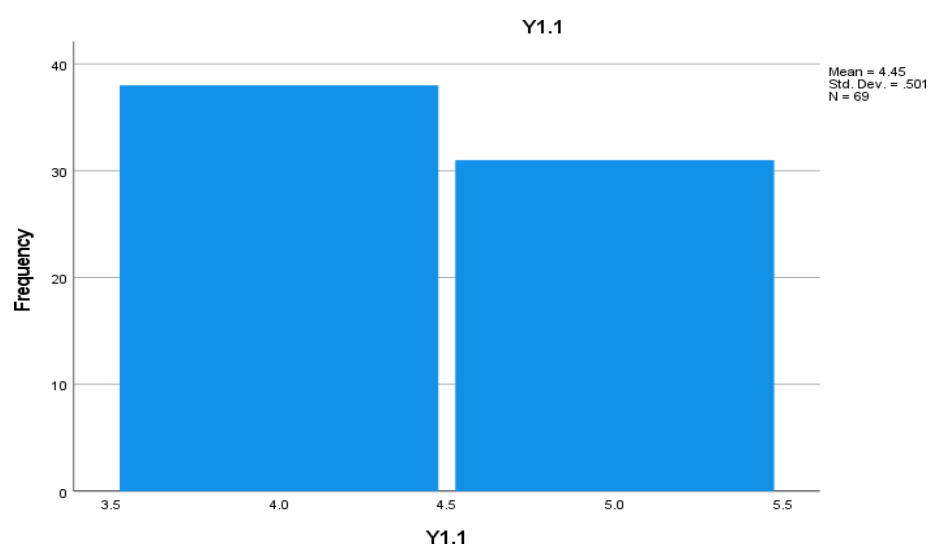
**Y1.3**

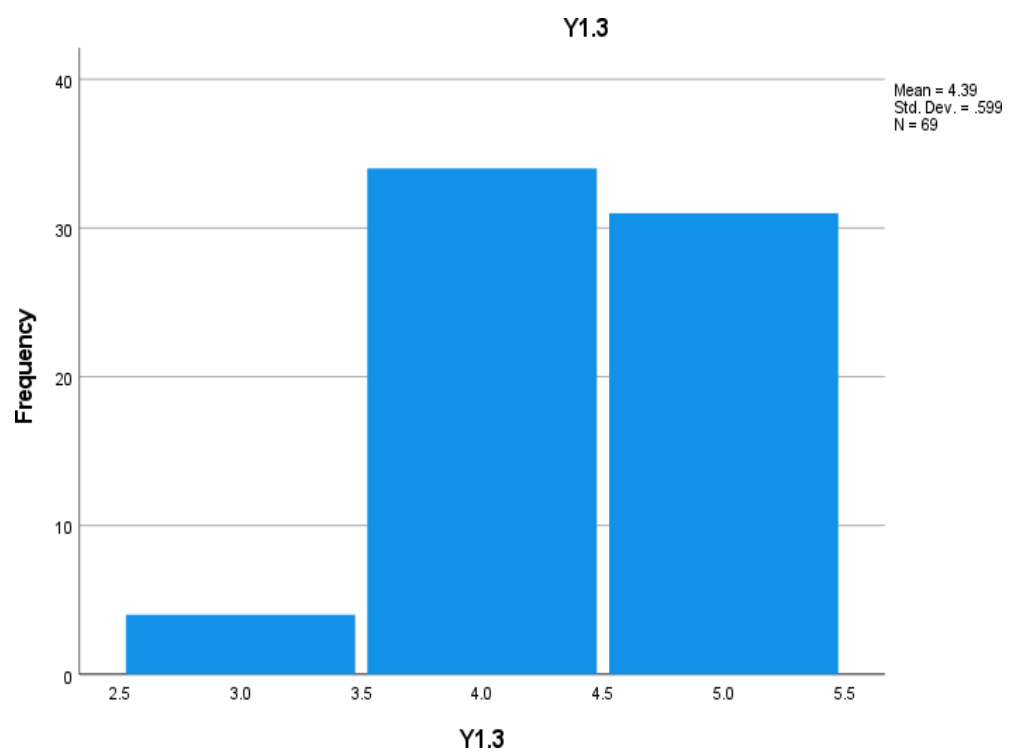
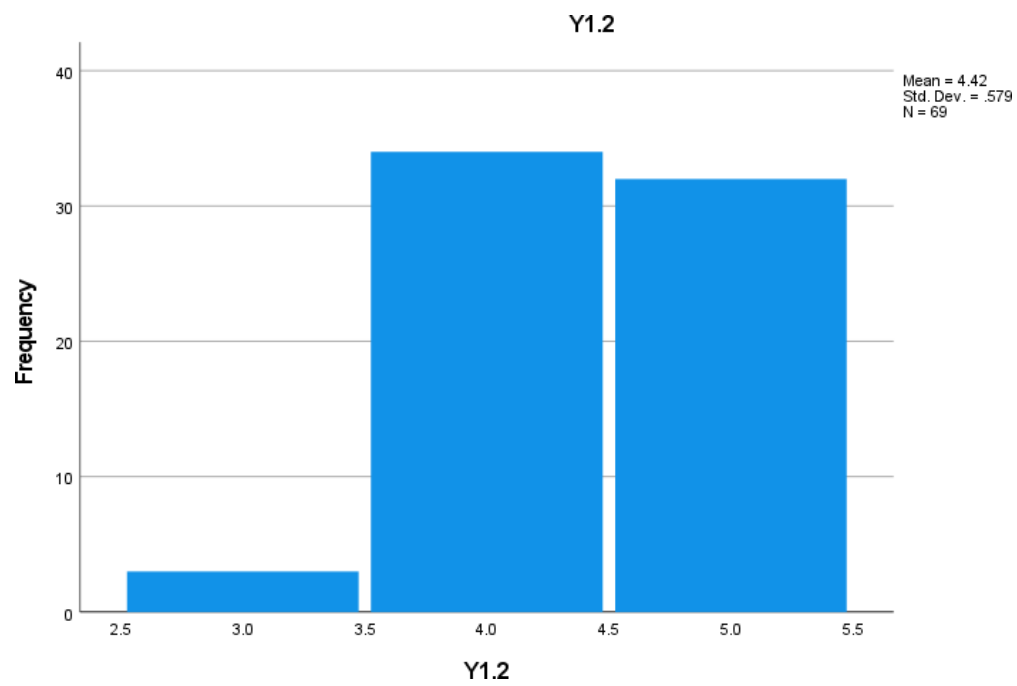
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.8	5.8	5.8
	4	34	49.3	49.3	55.1
	5	31	44.9	44.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Y1.4**

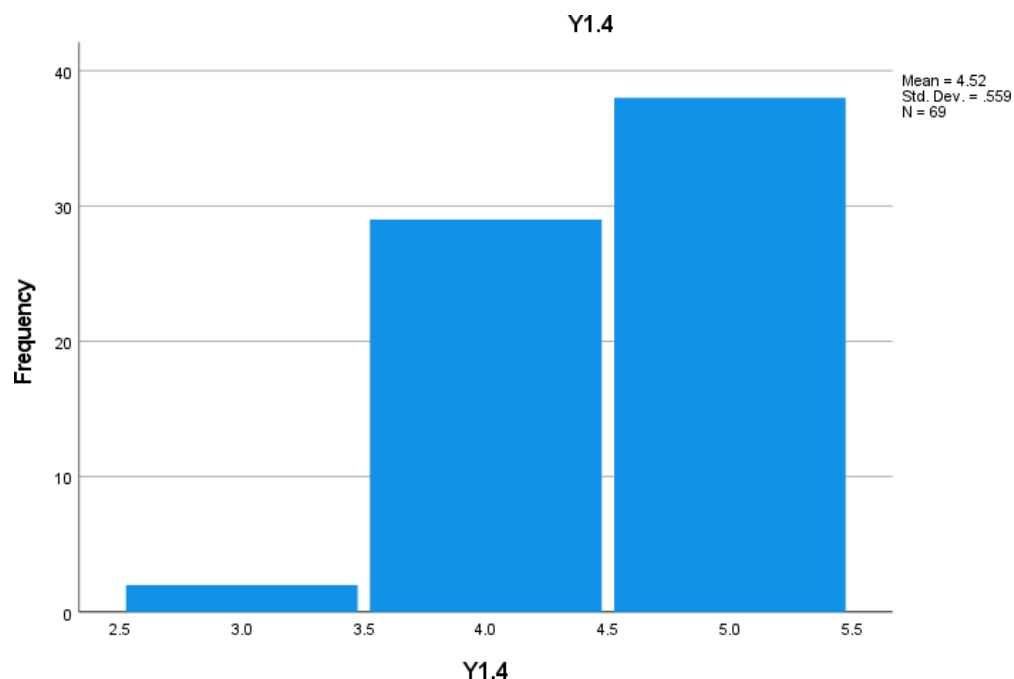
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.9	2.9	2.9
	4	29	42.0	42.0	44.9
	5	38	55.1	55.1	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Histogram









FREQUENCIES VARIABLES=Z1.1 Z1.2 Z1.3 /HISTOGRAM /ORDER=ANALYSIS.  
Frequencies

#### Statistics

		Moderasi 1.1	Moderasi 1.2	Moderasi 1.3
N	Valid	69	69	69
	Missing	0	0	0

Frequency Table

#### Moderasi 1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.2	7.2	7.2
	4	28	40.6	40.6	47.8
	5	36	52.2	52.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

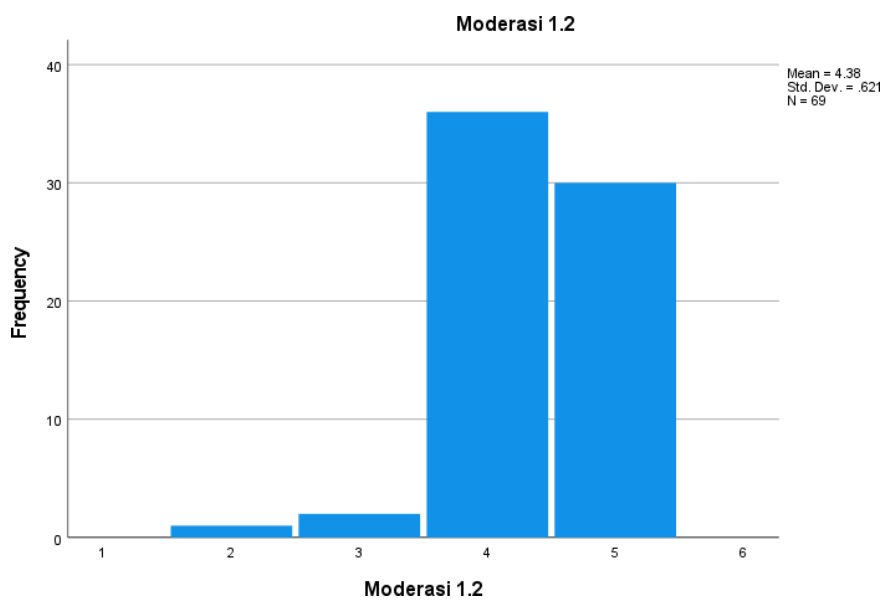
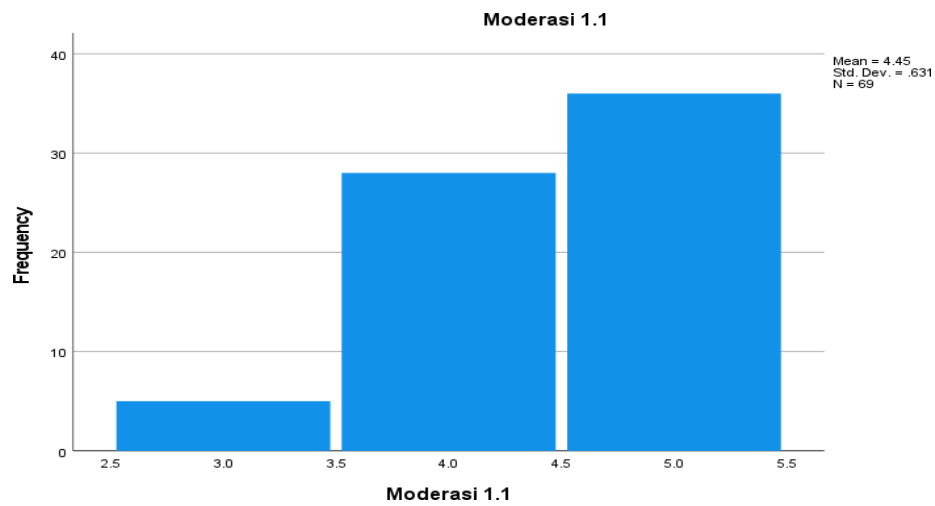
#### Moderasi 1.2

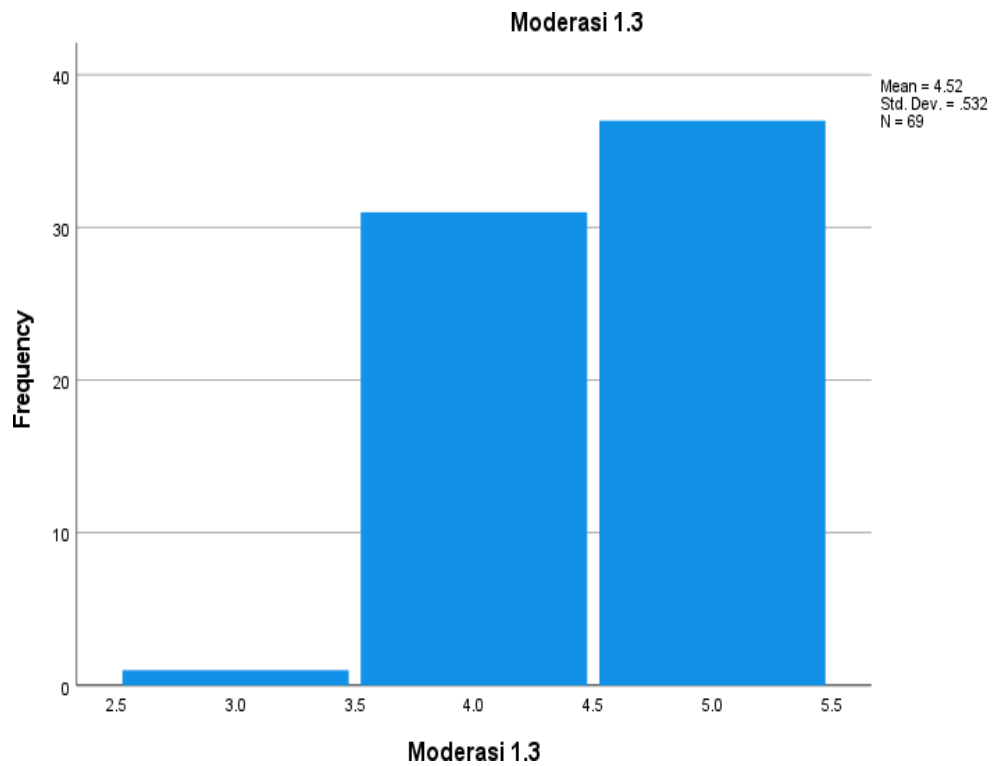
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	2	2.9	2.9	4.3
	4	36	52.2	52.2	56.5
	5	30	43.5	43.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

### Moderasi 1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	31	44.9	44.9	46.4
	5	37	53.6	53.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

### Histogram





### Descriptive Statistics

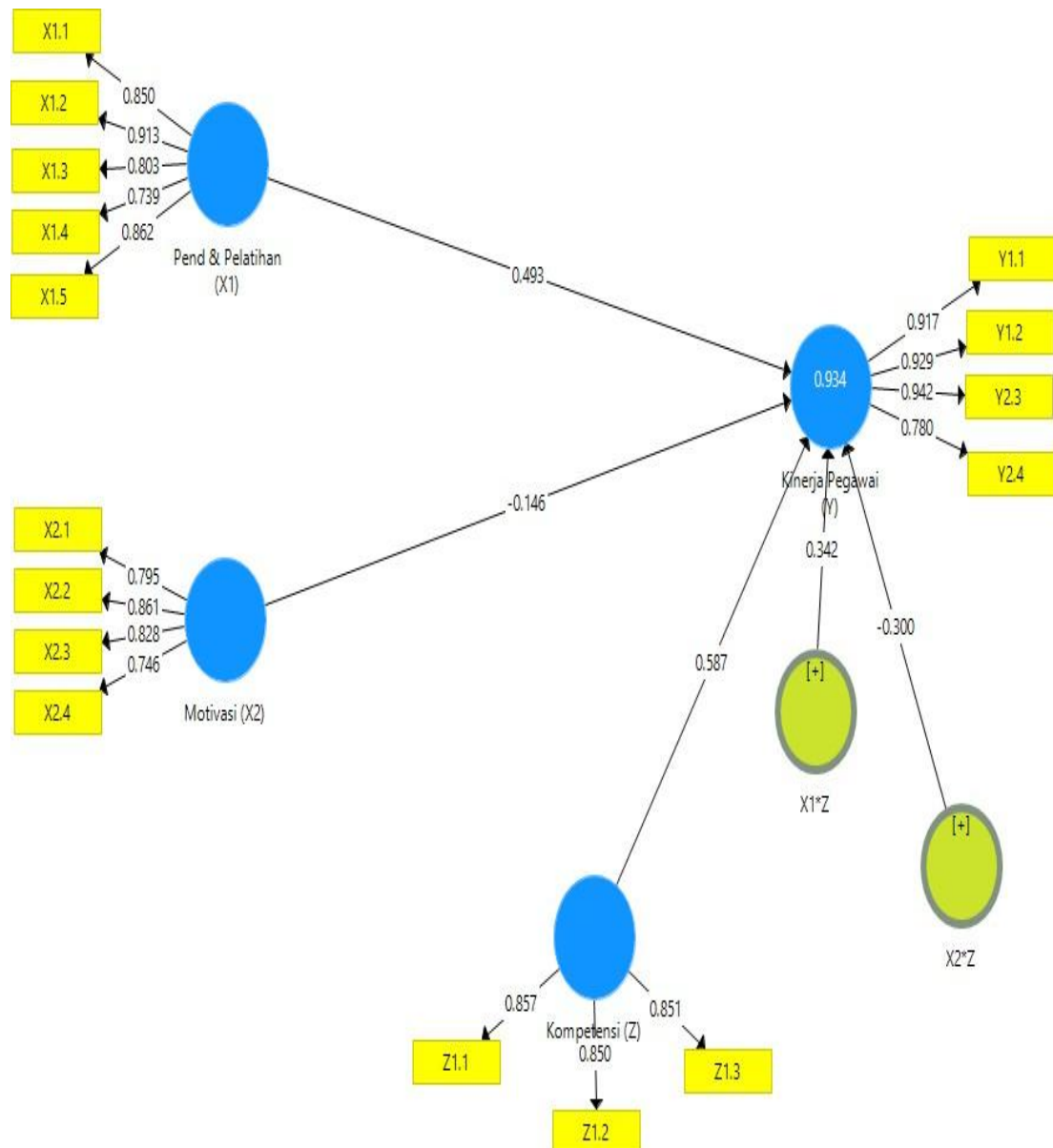
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	17.78	1.999	69
ModerPend & Pelatihan	22.49	2.180	69
Motivasi	18.28	1.671	69
Kompetensi	13.35	1.523	69



Resp.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Y1.1	Y1.2	Y2.3	Y2.4	Z1.1	Z1.2	Z1.3
26	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
33	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3



**Lampiran 4**  
**Hasil PLS Algorithm**



### 1. Estimasi Uji Outer Model

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi (Z)	Motivasi (X2)	Pend & Pelatihan (X1)
X1.1				0.850
X1.2				0.913
X1.3				0.803
X1.4				0.739
X1.5				0.862
X2.1			0.795	
X2.2			0.861	
X2.3			0.828	
X2.4			0.746	
Y1.1	0.917			
Y1.2	0.929			
Y2.3	0.942			
Y2.4	0.780			
Z1.1		0.857		
Z1.2		0.850		
Z1.3		0.851		

### 2. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0.915	0.919	0.941	0.800
Kompetensi (Z)	0.813	0.814	0.889	0.727
Motivasi (X2)	0.822	0.823	0.883	0.654
Pend & Pelatihan (X1)	0.891	0.907	0.920	0.698
X1*Z	1.000	1.000	1.000	1.000
X2*Z	1.000	1.000	1.000	1.000

### 3. Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.920	0.916

### 4. Construct Crossvalidated Redundancy

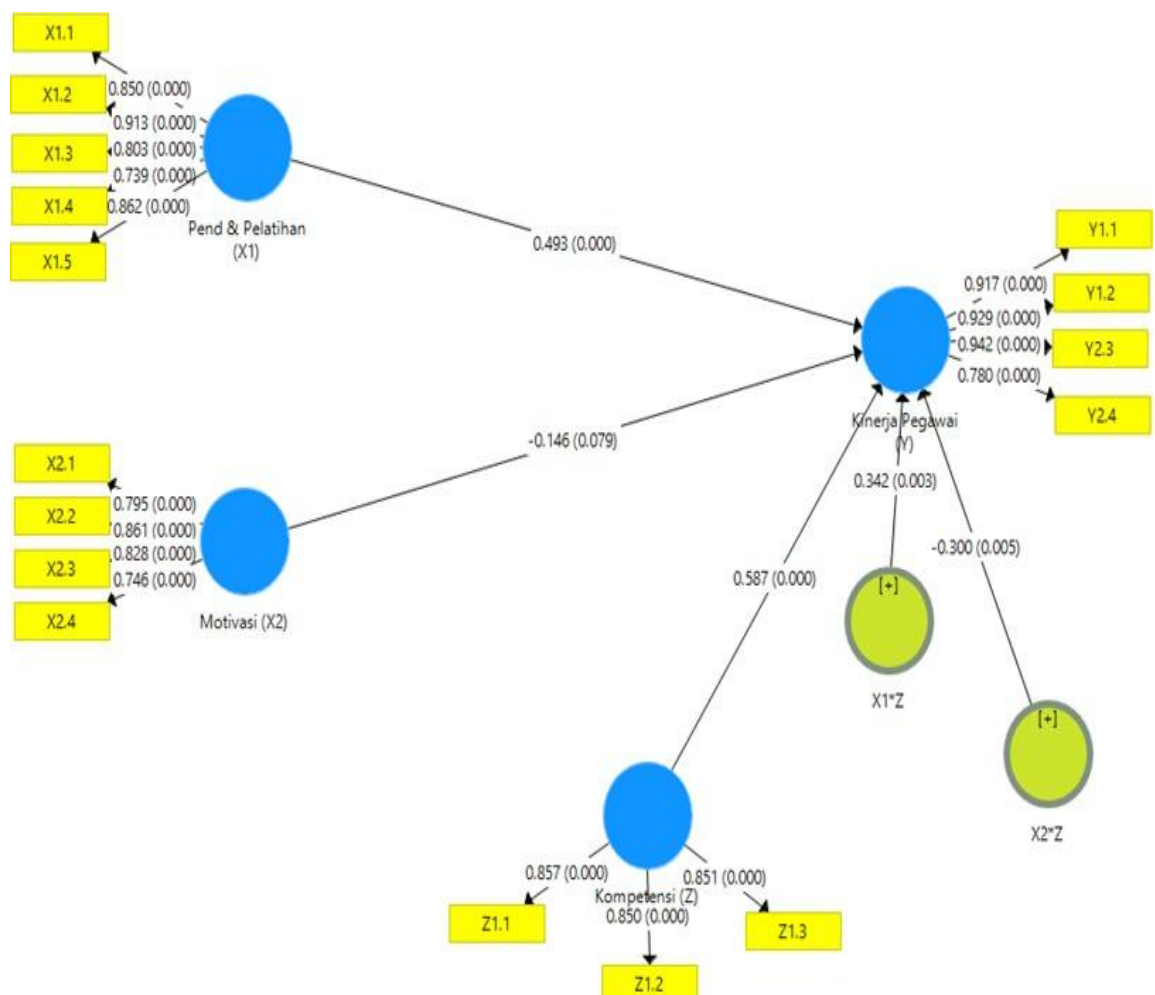
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai (Y)	276.000	76.924	0.721
Kompetensi (Z)	207.000	207.000	
Motivasi (X2)	276.000	276.000	
Pend & Pelatihan (X1)	345.000	345.000	
X1*Z	69.000	69.000	
X2*Z	69.000	69.000	



## 5. Uji VIF

	Kinerja Pegawai (Y)
Kinerja Pegawai (Y)	
Kompetensi (Z)	4.867
Motivasi (X2)	4.255
Pend & Pelatihan (X1)	4.961
X1*Z	4.049
X2*Z	4.300

## 6. Model Struktural PLS Algorithm




**LAMPIRAN 5**  
**UJI HIPOTESIS**


	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompetensi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.587	0.581	0.093	6.311	<b>0.000</b>
Motivasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.146	-0.139	0.103	1.416	<b>0.079</b>
Pend & Pelatihan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.493	0.496	0.121	4.078	<b>0.000</b>
X1*Z -> Kinerja Pegawai (Y)	0.342	0.340	0.124	2.761	<b>0.003</b>
X2*Z -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.300	-0.300	0.116	2.575	<b>0.005</b>

# Arpin batch 1

## INGGRID RALIANDY SAKO-PERAN KOMPETENSI MEMODERASI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN ...

 MAGISTER MANAJEMEN GENAP 24/25 (3)

 Pascasarjana

 LL Dikti IX Turnitin Consortium

---

### Document Details

**Submission ID****trn:oid:::1:3239466034****Submission Date****May 5, 2025, 11:01 AM GMT+7****Download Date****May 5, 2025, 11:06 AM GMT+7****File Name****TESIS\_INGGRED.docx****File Size****558.7 KB****113 Pages****22,600 Words****152,471 Characters**




# 31% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report



- Bibliography
- Quoted Text
- Small Matches (less than 20 words)

## Top Sources

- 29%  Internet sources
- 6%  Publications
- 15%  Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

### 2 Integrity Flags for Review

-  **Replaced Characters**  
27 suspect characters on 5 pages  
Letters are swapped with similar characters from another alphabet.
-  **Hidden Text**  
5 suspect characters on 1 page  
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.