

Kompetensi Sebagai Pemediasi Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai

Nadya Kariza^a, Anita Maharani^{b*}, Rahmat Budiman^c,

^{a,b}Universitas Terbuka, Indonesia

^cUniversitas Bina Nusantara, Indonesia

* Corresponding author e-mail: anita.maharani@binus.edu

ARTICLE INFO

DOI: 10.32832/jm-uika.v13i1.5970

Article history:

Received:

30-11-2021

Accepted:

02-01-2022

Available online:

01-02-2022

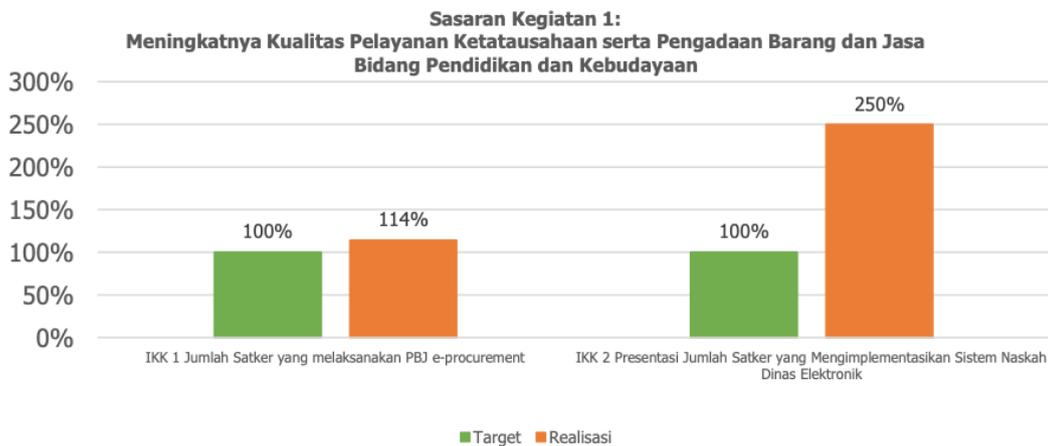
Keywords: Productivity, Competency, Training, Motivation, Employee

ABSTRACT

The goal of this research was to investigate the influence of training and motivation on productivity via the lens of competence. Among the topics covered in the literature study are employee productivity, motivation, training, and competency. This study employs a quantitative methodology; the research model is variance-based structural equation modeling; and the data processing tool is SMARTPLS, which was selected for its ability to simulate a sample of up to 5000 respondents. According to the findings of this research, training affects competence, competence impacts productivity, and training influences productivity through competence as a mediator.

1. PENDAHULUAN

Ditengah tuntutan pekerjaan dan mobilitas yang tinggi, tentu dalam pelaksanaan selama pandemi diperlukan komitmen dan motivasi yang kuat dari pegawai agar seluruh kegiatan dan koordinasi yang kini hanya bisa dilakukan secara daring dapat terlaksana dengan baik, produktivitas meningkat dan target pekerjaan dapat tercapai. Akan tetapi kondisi pandemi yang terjadi di Indonesia mengakibatkan banyak terjadinya penurunan aktivitas yang berujung pada produktivitas secara keseluruhan juga menurun. Sedangkan sumber daya manusia disebut juga sebagai tenaga atau kekuatan yang dihasilkan oleh manusia untuk organisasi. Sumber daya manusia di beragam organisasi dianggap sebagai aset, dimana setiap perusahaan selalu berusaha memelihara asetnya tersebut. Semakin berkualitasnya sumber daya manusia di perusahaan tersebut maka semakin tinggi nilai asetnya bagi perusahaan. SDM menjadi penentu keberhasilan suatu institusi. Sebelum terjadinya pandemi, capaian di Biro Umum dan PBJ selalu melebihi target seperti terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 1. Sasaran Kegiatan 1

Sumber: Lakip Biro Umum dan PBJ, 2020

Para pegawai di Biro Umum dan PBJ dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih produktif, akan tetapi hal tersebut tidak lepas dari permasalahan/kendala yang di hadapi oleh para pegawai di lingkungan Biro Umum dan PBJ. Kemudian agar kondisi permasalahan yang hadapi tidak berlarut-larut sehingga akan berdampak terhadap menurunnya produktivitas pegawai, Biro Umum dan PBJ melakukan langkah antisipasi dan strategi dalam menghadapi permasalahan produktivitas dengan cara melakukan serangkaian upaya, antara lain dengan mengimplementasikan pelatihan dan memberikan tugas khusus kepada atasan untuk memberikan motivasi kepada pegawai.

Dari sisi konsepnya, produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil atau *output* dengan sumber untuk menghasilkan hasil tersebut (Zamzam dan Aravik, 2016). Produktivitas kerja yang tinggi merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah institusi, tercapai atau tidaknya tujuan institusi itu tergantung dari SDM yang ada pada institusi tersebut. Menghadapi hal ini, institusi berupaya untuk dapat terus menjaga produktivitas dan meningkatkan kompetensi pegawai dengan tetap memberikan pelatihan-

pelatihan yang dapat dilakukan dari jarak jauh secara daring, salah satunya melalui *video conference*, sehingga hal ini dapat menjadi alternatif bagi pegawai untuk terus menambah pengetahuan guna meningkatkan produktivitas.

Penurunan produktivitas di kalangan pegawai yang berada di lingkungan organisasi umumnya dapat disebabkan karena orang yang ditempatkan tidak memiliki keahlian yang sesuai dengan posisinya. Wasistiono (2003) mengemukakan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian khusus, bila ditempatkan di lingkungan yang menawarkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahliannya, hasil yang didapat dari tenaga tersebut menjadi sia-sia. Selain ketepatan penataan keahlian menurut bidang, juga perlu keserasian penempatan keahlian menurut tingkatnya atau dikenal dengan istilah kompetensi. Ismail dan Abidin (2010) menyatakan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pekerja.

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rohmat (2020) menunjukkan hasil bahwa produktivitas kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kompetensi pegawai, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja, sehingga hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai, maka produktivitas akan semakin baik.

Berdasarkan pernyataan dan hasil penelitian diatas, maka rendahnya Produktivitas pegawai diduga disebabkan oleh rendahnya kompetensi pegawai. Rendahnya kompetensi pegawai Biro Umum dan PBJ berdasarkan observasi langsung peneliti (2020) menunjukkan bahwa dari kemampuan pegawai yang kurang memahami tugas pokok dan fungsi, hal ini mungkin diakibatkan karena ketidak sesuaian latar belakang pendidikan dengan pekerjaannya secara nyata dapat dilihat dari kondisi-kondisi yang ditemukan sebagai berikut: Prosedur administrasi belum berjalan sebagaimana mestinya, penerapan prosedur administrasi kegiatan yang kurang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, pemberian tugas tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki pegawai, jadwal pelaksanaan kegiatan yang tidak tepat waktu, adanya keengganan pegawai untuk bekerja yang imbasnya pada proses pelayanan kepada publik menemui banyak kendala. Berikut ini data kompetensi pegawai Biro Umum dan PBJ.



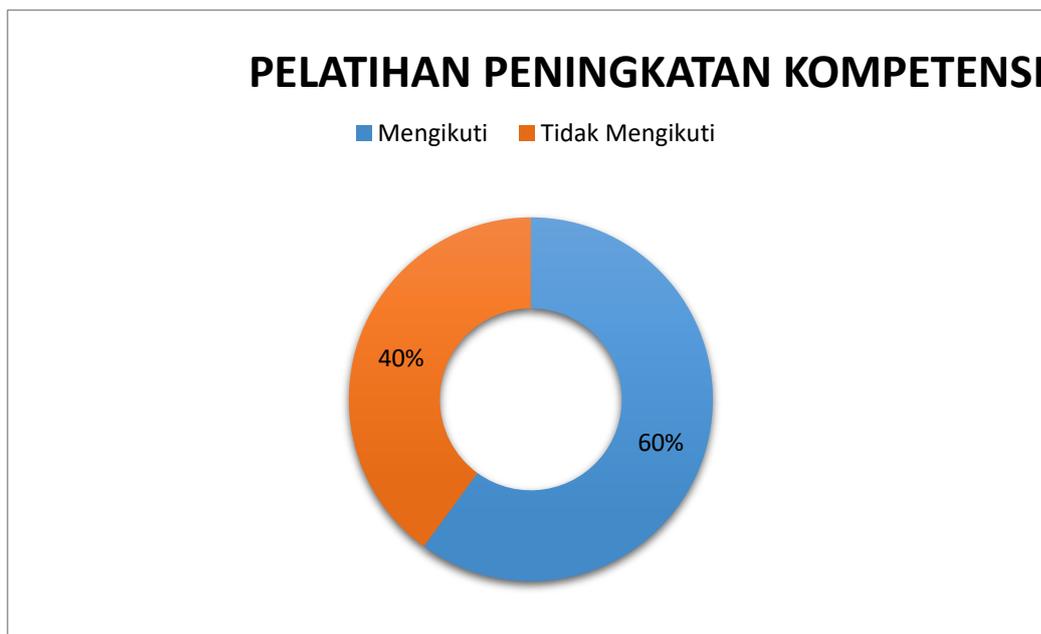
Gambar 2. Kompetensi Pegawai Biro Umum dan PBJ

Sumber: Data Pegawai Biro Umum dan PBJ diolah peneliti tahun, 2020

Berdasarkan data kompetensi pegawai Biro Umum dan PBJ terdapat 35,7% yang sesuai kualifikasi dan 64,3% yang tidak sesuai antara kualifikasi dengan posisi bagian kerja. Hal ini apabila dibiarkan terus menerus nantinya akan menimbulkan permasalahan yang serius bagi institusi.

Sejalan dengan Rohmat (2020), sebelumnya Raharjo *et al.* (2016) menemukan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi kerja. Pelatihan dapat mempengaruhi produktivitas, seperti yang dilakukan oleh Nda dan Fard (2013) mengindikasikan adanya pengaruh positif yang disebabkan oleh pelatihan terhadap produktivitas. Pelatihan dapat dilakukan secara langsung atau tatap muka di dalam ruang kelas, dimana terdapat pelatih dan peserta agar dapat langsung melaksanakan praktiknya dan dilaksanakan dalam waktu yang singkat. Melalui pelatihan, pegawai diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan keahlian yang dimiliki, menambah pengetahuan, serta menambah kemampuan baru di bidangnya agar semakin memahami pekerjaan yang dikerjakan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas ke depannya.

Beberapa pelatihan yang menunjang kompetensi pegawai diantaranya adalah, pelatihan administrasi tata kelola perkantoran dan pelatihan motivasi, namun berdasarkan observasi langsung peneliti (2020) menunjukkan bahwa dari beberapa pelatihan yang diselenggarakan peserta yang mengikuti justru sedikit, berikut data pegawai Biro Umum dan PBJ yang mengikuti pelatihan seperti gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 3. Kompetensi Pegawai Biro Umum dan PBJ

Sumber: Data Pegawai Biro Umum dan PBJ diolah peneliti tahun, 2020

Berdasarkan gambar 1.5 bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan administrasi tata kelola perkantoran dan pelatihan motivasi, dari kedua pelatihan tersebut jika dirata-ratakan hanya 40 persen pegawai yang mengikuti pelatihan. Kemudian sisanya tidak mengikuti dengan berbagai macam alasan, dan hal ini dapat dikaitkan dengan motivasi. Maduka dan Okafor (2014) menyebutkan bahwa keberadaan motivasi dalam pengelolaan SDM di dalam organisasi adalah penting, terutama dalam rangka mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, peran motivasi dalam memberikan dorongan bagi setiap SDM bukanlah suatu hal yang baru, hingga kini masih dianggap menarik karena motivasi dan produktivitas memiliki keterkaitan yang erat dan masih terus diuji hingga saat ini (Hussein & Simba, 2017; Mulema, 2019).

Salah satu upaya yang dapat diberikan organisasi kepada pegawainya untuk meningkatkan kompetensi adalah melalui pelatihan. Tujuannya agar pegawai mampu mengerjakan tugasnya dengan baik, menghadapi lingkungan dan tuntutan yang terus berubah serta meningkatkan produktivitas. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai perlu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga pegawai akan lebih menguasai bidang tersebut. Pelatihan yang efektif perlu memperhatikan beberapa hal di antaranya metode, materi, peserta, pelatih, lingkungan, dan manfaatnya. Pelatihan, dapat mempengaruhi produktivitas, sebagaimana mengacu pada pandangan Mangkunegara (2013) dimana indikator pelatihan dilihat melalui tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta dan pelatihnya

Selain pelatihan, motivasi adalah hal yang dibutuhkan oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik secara mandiri meskipun tanpa adanya pengawasan secara langsung karena motivasi ini dapat memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengerjakan sesuatu dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. Motivasi berkaitan dengan kompetensi dan produktivitas, hal ini dikarenakan motivasi dapat memberikan dorongan dari dalam diri pegawai untuk terus bersedia meningkatkan kompetensi yang dimiliki, misalnya dengan mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh kemudian menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, pegawai dapat tetap memanfaatkan waktu dengan kegiatan yang bermanfaat, menjaga agar ilmu-ilmu yang dimilikinya tidak berkurang, serta tetap produktif agar tujuan organisasi tetap tercapai.. Penelitian terkait motivasi ini mengacu pada teori dari George dan Jones (2005) yang mencakup perilaku, usaha, dan kegigihan pegawai.

Hal yang tentu tidak kalah penting adalah kompetensi. Seperti pada teori-teori maupun penelitian yang telah dilakukan oleh Rohmat (2020), Subiantoro *et al.* (2020), dan Raharjo *et al.* (2016), kompetensi merupakan salah satu hal yang sangat penting yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai karena kompetensi berkaitan erat terhadap kemampuan kerja seseorang dimana hal ini juga akan berpengaruh pada produktivitas maupun kinerja. Seseorang dengan kompetensi yang baik dapat dilihat dari profesionalitas yang dimilikinya, baik dalam kondisi bekerja di dalam kantor, luar kantor, maupun di rumah hal tersebut dapat tercermin dari *output* kerja yang dihasilkannya.

Keterampilan pegawai dalam menghadapi beragam situasi bekerja, mengelola tugas, dan koordinasi dengan baik sangat dibutuhkan terutama dalam hal bekerja di masa sekarang ini,

karena tanpa adanya kompetensi ini produktivitas akan terganggu. Lebih jauh, kompetensi pegawai adalah sesuatu yang harus secara konsisten ditingkatkan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan meneliti pengaruh kompetensi terhadap produktivitas dengan melihat pada keterampilan yang dimiliki setiap individu mengacu pada indikator kompetensi dari Moehariono (2009) yang melihat kompetensi berdasarkan keterampilan dalam menjalankan tugas, mengelola tugas, mengambil tindakan, bekerja sama, dan beradaptasi pada lingkungan. Produktivitas sendiri akan mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Simamora (2004) dimana produktivitas dilihat berdasarkan kuantitas, kualitas, serta ketepatan waktu. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kompetensi yang mana hal tersebut juga berpengaruh terhadap produktivitas pegawai maupun organisasi. Mengacu pada penelitian tersebut, peneliti akan melakukan penelitian dengan memodifikasi variabel-variabel yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Peneliti akan melakukan penelitian terkait dengan pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap produktivitas pegawai di melalui peningkatan kompetensi sebagai pemediasi.

Menurut Raharjo, Paramita dan Warso (2016) pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi kerja. Dalam penelitian Nuwan, Perera dan Dewagoda (2021) ditemukan bahwa kompetensi dan pelatihan memiliki kaitan yang erat, dimana pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap disebabkan oleh karena pelatihan yang memiliki pendekatan yang sesuai. Dengan demikian, hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

H1: Pelatihan mempengaruhi kompetensi.

Dalam satu studi yang dilakukan oleh Winterton, Delamare dan Stringfellow (2005) menemukan bahwa motivasi adalah karakteristik kompetensi itu sendiri. Bahkan Aziz, Akhtar dan Rauf (2014) menyebutkan sumber daya manusia yang memiliki motivasi, akan memiliki kecenderungan kompetensi yang lebih baik dibandingkan dengan sumber daya manusia yang tidak memiliki motivasi (baik dalam diri maupun dari luar dirinya). Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut

H2: Motivasi mempengaruhi kompetensi.

Menurut Massora (2018) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel pelatihan dan motivasi terhadap variabel produktivitas kerja. Pada studi Cherif (2021) juga ditemukan baik organisasi maupun sumber daya manusianya akan mendapatkan manfaat dari pelatihan, karena adanya pengaruh yang positif dan signifikan ke produktivitas, dan studi Cherif (2021) menunjukkan pengaruh tersebut akan semakin besar bila pelatihan yang diimplementasi disponsori oleh organisasi. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut

H3: Pelatihan mempengaruhi produktivitas.

Menurut Rohmat (2020) Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap peningkatan produktivitas kerja, dan lebih lanjut, produktivitas kerja memiliki kaitan yang erat dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, semakin baik kompetensi dan motivasi yang dimiliki dan ditunjukkan maka semakin baik pula produktivitasnya.

H4: Motivasi mempengaruhi produktivitas.

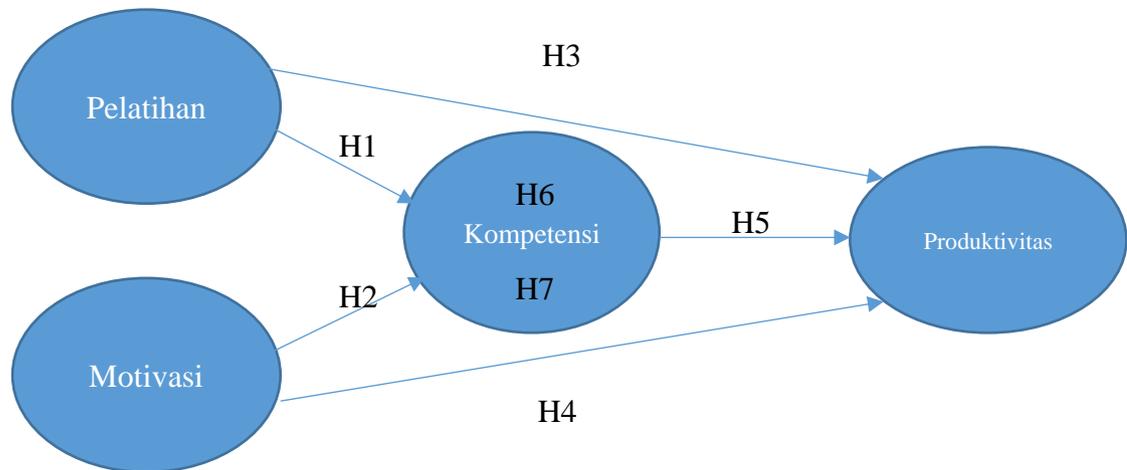
H5: Kompetensi mempengaruhi produktivitas.

Kemudian, praktik-praktik yang dijalankan di dalam organisasi dalam rangka pengelolaan sumber daya akan mempengaruhi produktivitas organisasi, dan kompetensi memainkan peranan penting diantara praktik pengelolaan sumber daya manusia dan produktivitas organisasi. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

H6: Pelatihan mempengaruhi produktivitas melalui kompetensi sebagai pemediasi.

H7: Motivasi mempengaruhi produktivitas melalui kompetensi sebagai pemediasi

Berdasarkan paparan di atas, model penelitian ini adalah sebagai berikut,



Gambar 4. Model Penelitian Pengaruh Pelatihan (Raharjo et al, 2016), Motivasi (Massora, 2018), terhadap Produktivitas (Rohmat, 2020), dengan Kompetensi (Nuwan et al, 2021) Sebagai Pemediasi

Sumber: Hasil Analisis, 2021

2. METODOLOGI PENELITIAN

Desain dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Menurut Musfigon (dalam Jauhari, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang difokuskan dalam mengkaji suatu fenomena objektif yang kemudian dianalisa secara kuantitatif. Sampel merupakan bagian dari jumlah populasi (Sugiyono, 2013), oleh karena itu, sampel merupakan bagian yang dapat merepresentasikan populasi. Penelitian ini mulai dilakukan di bulan Juni 2021 di Biro Umum dan PBJ Kemendikbudristek, dan pengambilan data dilakukan dari tanggal 27 September 2021 – 12 Oktober 2021. Penelitian ini dilakukan mengacu pada satu instansi, dan oleh karenanya

penetapan sampel mengacu pada metode *purposive*, yang berjumlah 152 orang berdasarkan data internal dari Biro Umum dan PBJ Kemendikbudristek.

Pada sepekan pertama penyebaran, peneliti mendapatkan 26 jumlah respon, kemudian terdapat peningkatan pengisian kuesioner pada awal Oktober 2021 hingga akhirnya mendapat jumlah optimal dan dianggap tercapai dari sisi jumlah yang hampir mendekati target sampel yaitu 152 orang. Namun karena pengujian menggunakan SmartPLS, dimungkinkan untuk peneliti melakukan simulasi bootstrapping dengan $N = 5000$ sampel, dengan demikian meskipun pada penelitian yang mendapatkan jumlah respon tidak seperti harapan akan tetapi hasil yang diperoleh tidak mengalami penurunan analisis.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Untuk menguji hipotesis dilakukan analisis data. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS 3.0.

Pada penelitian ini, diambil beberapa teori dari para ahli yang relevan dengan apa yang akan diteliti. Variabel pelatihan mengacu pada teori Mangkunegara (2013) dimana pelatihan dilihat dari keefektifan dan keberhasilannya, hal yang diukur terdiri dari lima indikator meliputi tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta dan pelatih. Variabel motivasi mengacu pada teori yang dikemukakan oleh George dan Jones (2005) yang melihat kepada bagaimana usaha dan dorongan dari dalam diri pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan melihat pada tiga indikator perilaku, usaha, dan kegigihan pegawai. Kompetensi menggunakan teori yang dikemukakan oleh Moehariono (2009) yang melihat kompetensi seseorang berdasarkan keterampilan yang dimiliki untuk menjalankan suatu tugas, dilihat dari keterampilan menjalankan dan mengelola tugas, bagaimana mengambil tindakan, bekerja sama, dan beradaptasi. Produktivitas mengambil teori yang dikemukakan oleh Simamora (2004) yang melihat produktivitas dari output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktunya. Untuk item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini mengacu pada teknik validasi ahli untuk memastikan relevansi item pengukuran dengan kondisi sebenarnya organisasi, yakni dengan melibatkan calon responden untuk memberikan tanggapan atas relevan/tidak relevannya item pernyataan.

3. HASIL & PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel pelatihan, variabel motivasi, variabel kompetensi sebagai variabel intervening, terhadap variabel produktivitas pegawai pada Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Responden penelitian ini sesuai dengan rencana di awal, yakni 152 orang, yang mengisi form survey dari tanggal 27 September 2021 hingga 12 Oktober 2021.

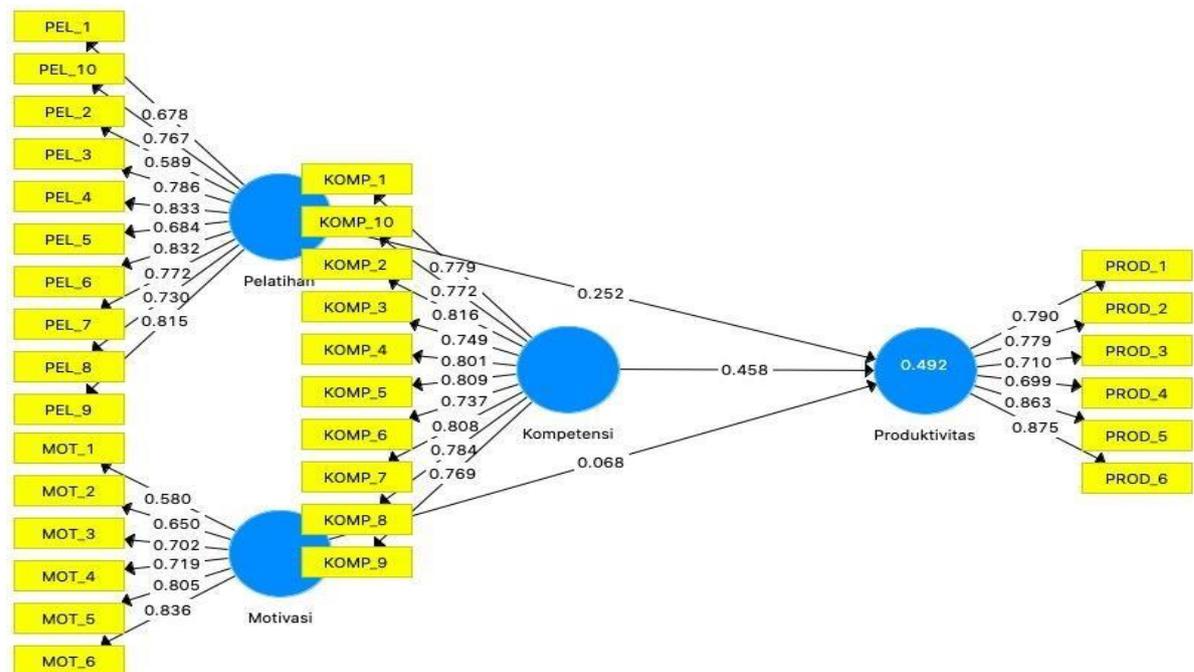
Berikut ini adalah profil responden yang terlibat sebagai responden penelitian ini

Tabel 1. Profil Responden

No	Kategori		Jumlah	Persentase
1	Status Pernikahan	Sudah Menikah	18 orang	13%
2		Belum Menikah	115 orang	85%
3		Tidak Menjawab	2 orang	1%
		Jumlah	135 orang	100 %
1	Usia	20-25 Tahun	5 orang	4%
2		26-30 Tahun	16 orang	12%
3		31-35 Tahun	33 orang	24%
4		36-40 Tahun	25 orang	19%
5		41-45 Tahun	13 orang	10%
6		46-50 Tahun	19 orang	14%
7		51-55 Tahun	12 orang	9%
8		56-60 Tahun	12 orang	9 %
		Jumlah	135 orang	100 %
1	Pendidikan Terakhir	Diploma	56 orang	41%
2		Sarjana	55 orang	41%
3		Pasca Sarjana	24 orang	18%
		Jumlah	135 orang	100%
1	Lama Bekerja	< 5 Tahun	13 orang	10%
2		5-10 Tahun	44 orang	33%
3		10-15 Tahun	33 orang	24%
4		> 15 Tahun	45 orang	33%
		Jumlah	135 orang	100%

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Berdasarkan profil di atas, hasil penelitian ini memiliki daya tarik karena nantinya akan merefleksikan responden yang mayoritasnya sudah menikah, dan lama bekerja dari 5 tahun ke atas, dan tidak ada perbedaan signifikan dari sisi usia, maupun dari sisi pendidikan terakhirnya.



Gambar 5. Outer Model Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan dalam Gambar 5, di atas dapat dilihat bahwa mayoritas *loading factor* memiliki nilai diatas 0,7. Nilai tertinggi yaitu indikator produktivitas (PROD_6) dengan nilai 0,875, nilai terendah adalah indikator motivasi (MOT_1) dengan nilai 0,580 namun nilai tersebut masih dikatakan valid karena memiliki nilai di atas 0,5 (Hair et al, 2007), maka seluruh indikator pada penelitian ini memenuhi kriteria valid secara konvergen.

Tabel 2. Outer Loading Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Variabel	Indikator	Outer Loading
Pelatihan	PEL 1	0,678
	PEL 2	0,589
	PEL 3	0,786
	PEL 4	0,833
	PEL 5	0,684
	PEL 6	0,832
	PEL 7	0,772
	PEL 8	0,730
	PEL 9	0,815
	PEL 10	0,767
Motivasi	MOT 1	0,580
	MOT 2	0,650
	MOT 3	0,702
	MOT 4	0,719
	MOT 5	0,805
	MOT 6	0,836
Kompetensi	KOMP 1	0,779
	KOMP 2	0,816
	KOMP 3	0,749
	KOMP 4	0,801
	KOMP 5	0,809
	KOMP 6	0,737
	KOMP 7	0,808
	KOMP 8	0,784
	KOMP 9	0,769
	KOMP 10	0,772
Produktivitas	PROD 1	0,790
	PROD 2	0,779
	PROD 3	0,710
	PROD 4	0,699
	PROD 5	0,863
	PROD 6	0,875

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Berdasarkan Tabel 2., di atas diketahui bahwa seluruh *loading factor* memiliki nilai $> 0,50$ dengan nilai terendah pada variabel Motivasi 1 (MOT_1) dengan nilai 0,580, dan variabel Pelatihan 1 (PEL_1) dengan nilai 0,589, dan mayoritas nilai lainnya memiliki nilai $> 0,70$. Kemudian, untuk uji validitas diskriminan dilakukan dengan uji Average Variance Extracted (AVE), dengan membandingkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk. Nilai AVE harus lebih tinggi dari nilai *cross loading correlation*. Apabila nilai AVE pada masing-masing variabel lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk dengan nilai $> 0,50$ maka dapat dikatakan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik (Ghozali, 2008).

Tabel 3. Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Pelatihan	0,566	0,752
Motivasi	0,519	0,721
Kompetensi	0,613	0,783
Produktivitas	0,622	0,789

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Berdasarkan Tabel 3., nilai AVE pada variabel Pelatihan (0,566), Motivasi (0,519), Kompetensi (0,613), dan Produktivitas (0,622) seluruhnya memiliki nilai $> 0,50$ dengan nilai terkecil yaitu pada variabel Motivasi, dan nilai terbesar pada variabel Produktivitas, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator pengukuran valid secara validitas diskriminan. Selanjutnya setelah mendapatkan nilai akar kuadrat AVE dari masing- masing variabel, dilakukan perbandingan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model melalui pengukuran *Fornell Lacker Criteration*. Validatas diskriminan yang baik dapat ditunjukkan dari nilai *Fornell-Larker Criterion*, dimana nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya. Hasil perhitungan ditunjukkan dalam Tabel 4.

Tabel 4. *Fornell Lacker Criterion* Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

	Kompetensi	Motivasi	Pelatihan	Produktivitas
Kompetensi	0,783			
Motivasi	0,483	0,721		
Pelatihan	0,700	0,690	0,752	
Produktivitas	0,667	0,462	0,619	0,789

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Tabel 4., menunjukkan bahwa nilai tertinggi yang ditunjukkan yaitu variabel kompetensi yakni 0,783, kemudian variabel motivasi 0,721, selanjutnya variabel pelatihan 0,752, dan variabel Produktivitas 0,789. Hasil pada tabel ini menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya. Dengan demikian, hal ini mengartikan bahwa model penelitian ditunjukkan pada tabel 3 dan tabel 4 telah memenuhi validitas diskriminan.

Berikutnya, dalam penelitian, dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruksinya (Ghozali, 2008), dengan parameter nilai *composite reliability* yang diperoleh adalah $> 0,7$, apabila variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$ maka hal tersebut menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Assegaff, 2015). Nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel ditunjukkan dalam Tabel 5.

Tabel 5. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pelatihan	0,914	0,928	Reliabel
Motivasi	0,817	0,865	Reliabel
Kompetensi	0,930	0,941	Reliabel
Produktivitas	0,878	0,908	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Tabel 5, di atas menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai masing-masing variabel Pelatihan memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,914 dan *composite reliability* 0,928 maka variabel Pelatihan dinyatakan reliabel. Variabel Motivasi memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,817 dan *composite reliability* 0,865 maka variabel Motivasi dinyatakan reliabel. Variabel Kompetensi memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,930 dan *composite reliability* 0,941 maka variabel Kompetensi dinyatakan reliabel. Variabel Produktivitas memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,878 dan *composite reliability* 0,908 maka variabel Pelatihan dinyatakan reliabel. Dari nilai ini dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$ yang menunjukkan seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Secara konseptual, model struktural (*inner model*) adalah model yang menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk dimulai dengan melihat nilai *R-Square* (R^2) untuk setiap variabel laten endogen sebagai prediksi dari *inner model*. Nilai R^2 ditujukan untuk mengukur pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen (Ghozali, 2008). Semakin besar nilai R^2 mengindikasikan model yang diusulkan dapat menjelaskan fenomena yang ada di dunia nyata sebesar X persen. Berdasarkan hasil pada aplikasi Smart PLS, diketahui nilai R^2 seperti pada Tabel 6.

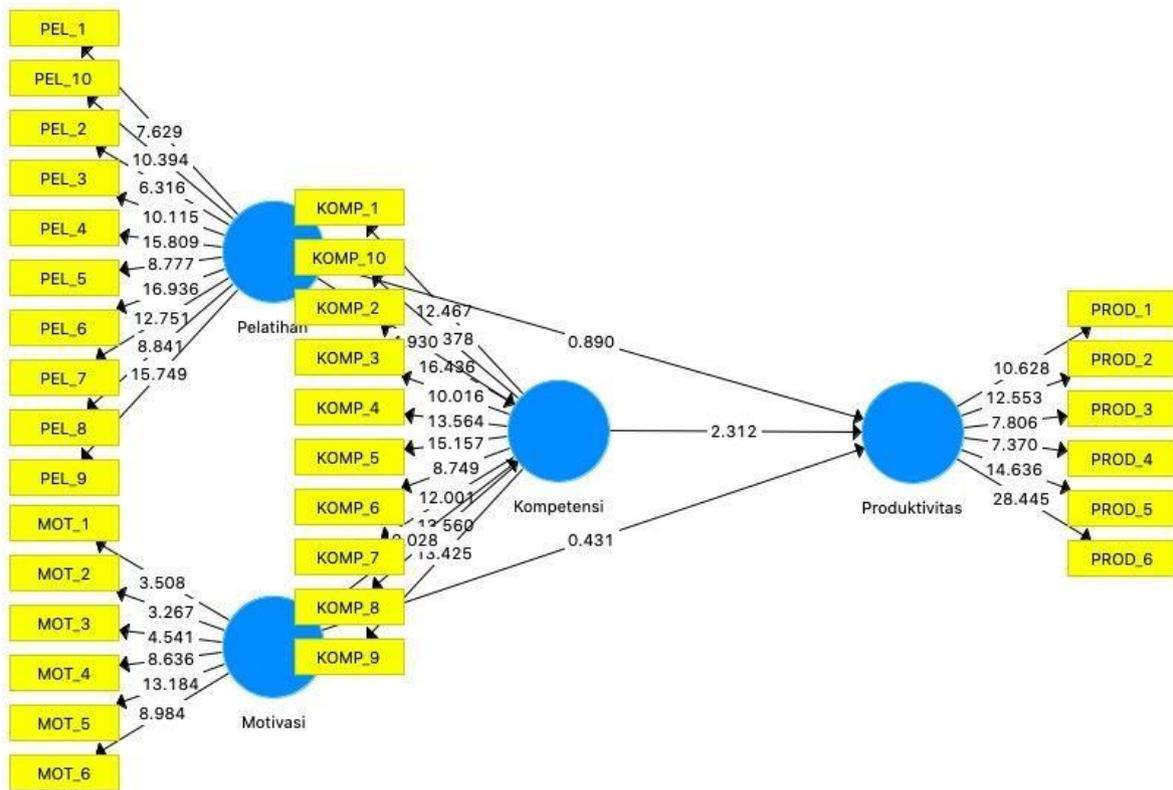
Tabel 6. *R-Square* Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Variabel	R-Square
Produktivitas	0,492

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Hasil pada Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0,492, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengilustrasikan fenomena yang terjadi pada dunia nyata sebesar 49,2%, dan artinya model ini menunjukkan kekuatan yang moderat (sedang).

Berikutnya, setelah melakukan uji validitas, reliabilitas, dan sudah mendapatkan nilai untuk R^2 , langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* di mana PLS tidak mengasumsikan data berdistribusi normal. Hasil *bootstrapping* kemudian akan dilihat melalui nilai *Path Coefficient*. Jumlah sampel *bootstrap* yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2011) dan Hanseler *et al.* (2009) yaitu sebesar 5000 sampel dengan catatan jumlah tersebut lebih besar dari sampel aslinya. *Bootstrapping* yang diujikan pada 5000 menunjukkan hasil seperti terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Inner Model Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Sumber: Hasil Analisis, 2021

Hasil pengolahan data dari teknik *bootstrapping* kemudian akan menghasilkan perhitungan *path coefficient* dan *specific indirect effect* untuk melihat hubungan antara variabel independen, dependen, serta variabel intervening. Hasil yang didapat ditunjukkan dalam Tabel 7.

Tabel 7. *Path Coefficient* Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Hipotesis	Original Sample Mean (M) (O)	Standard Deviation (STDEV)	T (O/STDEV)	Statistics P Values	
H1 PEL -> KOMP	0,711	0,710	0,144	4,930	0,000
H2 MOT -> KOMP	-0,004	0,019	0,152	0,028	0,978
H3 PEL -> PROD	0,226	0,235	0,254	0,890	0,374
H4 MOT -> PROD	0,078	0,094	0,181	0,431	0,667
H5 KOMP -> PROD	0,460	0,450	0,199	2,312	0,021

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Kemudian, untuk mengetahui hubungan tidak langsung atau melalui variabel intervening, ditunjukkan dalam Tabel 8., dimana hasil menunjukkan hubungan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Hasil pengolahan data ditunjukkan dalam Tabel 8.

Tabel 8. *Specific Indirect Effect* Pengaruh Pelatihan, Motivasi, terhadap Produktivitas dengan Kompetensi Sebagai Pemediasi

Hipotesis	Original Sample Mean (M) (O)	Standard Deviation (STDEV)	T (O/STDEV)	Statistics P Values	
H6 PEL -> KOMP -> PROD	0,327	0,318	0,159	2,053	0,040
H7 MOT -> KOMP -> PROD	-0,002	0,005	0,075	0,026	0,979

Sumber: Hasil Analisis (2021)

Berdasarkan hasil di atas, paparan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama bila dilihat dari pengaruh pelatihan terhadap kompetensi, peneliti dapat mengetahui bahwa H1 penelitian ini **diterima**, atau pelatihan akan mempengaruhi kompetensi, dengan kata lain, hasil ini juga dapat dianggap mengkonfirmasi hasil studi Raharjo et al (2016) dan Nuwan et al (2021). Selanjutnya, apabila dilihat berdasarkan nilai tertinggi pada *outer loading* untuk variabel pelatihan, indikator yang memiliki nilai validitas tertinggi yaitu PEL_4 (0,833) yang berisi pernyataan “Saya merasa keefektifan pelaksanaan pelatihan ditentukan oleh rancangan materinya.”, PEL_6 (0,832) “Saya merasa pelaksanaan pelatihan yang berhasil dilaksanakan adalah yang memiliki metode penyampaian yang sesuai dengan kebutuhan.”, dan PEL_9 (0,815) “Saya merasa kualifikasi pelatih menentukan keberhasilan pelaksanaan pelatihan.”. Berdasarkan hasil ini, pelatihan yang memiliki pengaruh adalah pelatihan yang memiliki rancangan materi dan metode yang sesuai dengan lingkup pekerjaan, serta didukung oleh kualifikasi dari pelatih dalam memberikan pelatihan tersebut.

Kompetensi sendiri bila dilihat dari pandangan Moehersono (2009) mengemukakan, ada lima indikator kompetensi yang wajib dimiliki seorang pegawai dalam bekerja, yaitu 1) keterampilan menjalankan tugas, keterampilan seseorang dalam menjalankan setiap tugas sesuai dengan standar yang berlaku, 2) keterampilan mengelola serangkaian tugas, keterampilan seseorang dalam mengerjakan beberapa tugas yang berbeda-beda, 3) keterampilan mengambil tindakan, kemampuan untuk tanggap dalam mengambil tindakan jika terjadi suatu masalah, 4) keterampilan bekerja sama, kemampuan untuk dapat bekerja secara bersama-sama dengan rekan kerja lainnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, 5) keterampilan beradaptasi keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan kerja baru. Berdasarkan hasil ini pula, diketahui bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai di Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Sebagaimana disampaikan di atas, bahwa hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Raharjo *et al.*, (2016) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai namun demikian hasil ini muncul dapat dikarenakan mayoritas responden sudah bekerja lebih dari lima tahun.

Selanjutnya untuk H2, yang mencoba melihat pengaruh motivasi dan kompetensi pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Berdasarkan hasil pengolahan data untuk hipotesis kedua, ditunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 0,028 (<1,96), dan nilai *p-value* 0,987 (>0,05) sehingga tidak memenuhi syarat, dapat disimpulkan bahwa H2 **ditolak**. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dan kegigihan sangat diperlukan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Meskipun demikian, motivasi dalam penelitian ini bukan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi para pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Hasil studi ini tidak mengkonfirmasi studi sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Winterton *et al* (2005) dan Azizet *al* (2014).

Kemudian, untuk melihat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas di kalangan pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud diperoleh dari hasil pengolahan data untuk H3, yang menunjukkan nilai *t-statistic* 0,890 (<1,96), dan nilai *p-value* 0,374 (>0,05) atau dapat dikatakan tidak memenuhi syarat, sehingga H3 pada penelitian ini **ditolak**. Dari sini dapat dilihat bahwa hal yang mempengaruhi produktivitas lebih menekankan pada waktu penyelesaian tugas dan jumlah yang dihasilkan, di mana pekerjaan yang diselesaikan dengan tepat waktu, dapat memberikan ruang kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan lainnya sehingga waktu yang digunakan lebih efisien, dan pekerjaan yang dapat diselesaikan pun meningkat jumlahnya. Namun demikian, pada penelitian ini didapati hasil bahwa pelatihan tidak memiliki kaitan dengan produktivitas, artinya untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, Biro Umum dan PBJ dapat lebih memperhatikan cara atau metode yang dapat diterapkan oleh pegawai dalam mengatur waktu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Massora (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Berikutnya untuk melihat pengaruh motivasi terhadap produktivitas di kalangan pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud, berdasarkan pada hasil pengolahan data yang ditunjukkan dalam tabel 7., dimana untuk H4 menunjukkan nilai *t-statistic* 0,431 ($<1,96$), dan nilai *p-value* 0,667 ($>0,05$) tidak memenuhi syarat, sehingga H4 pada penelitian ini **ditolak**. Sama halnya dengan H3, berdasarkan hasil yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa di sini motivasi tidak memiliki kaitan dengan produktivitas, meskipun dalam beberapa penelitian motivasi dapat mempengaruhi produktivitas pegawai, namun dalam kondisi penelitian ini motivasi justru tidak berkaitan dengan produktivitas pegawainya. Artinya dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Rohmat (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Kemudian untuk melihat pengaruh kompetensi terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud, dapat dilihat pada tabel 7., di atas, dimana hasil pengolahan data untuk H5 *t-statistic* memiliki nilai 2,312 ($>1,96$) dan nilai *p-value* 0,021 ($<0,05$), hal ini menunjukkan bahwa H5 pada penelitian ini **diterima**. Apabila dilihat berdasarkan nilai tertinggi pada *outer loading* untuk variabel kompetensi, maka indikator yang memiliki nilai validitas tertinggi yaitu KOMP_2 (0,816) yaitu “Saya merasa penguasaan atas keterampilan yang relevan diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.”, KOMP_5 (0,809) dengan pernyataan “Saya merasa dalam mengambil tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan diperlukan keterampilan yang relevan.”, dan KOMP_7 (0,808) dengan pernyataan “Saya merasa ada pentingnya untuk memiliki keterampilan bekerja sama dengan rekan kerja dalam hal melaksanakan pekerjaan.”. Artinya, berdasarkan nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan merupakan salah satu faktor penting yang harus dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan, keterampilan tersebut yaitu keterampilan menjalankan tugas, mengambil tindakan, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis ini maka diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Subiantoro *et al.*, (2020) dimana kompetensi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Kemudian, untuk melihat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas melalui kompetensi sebagai pemediasi pada pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud, mengacu pada hasil pengolahan data yang ditunjukkan dalam tabel 8., dimana diketahui bahwa nilai *t-statistic* 2,053 ($>1,96$) dan nilai *p-value* 0,040 ($<0,05$), artinya H6 pada penelitian ini **diterima**. Mengacu pada hasil uji hipotesis sebelumnya pada H1 dan H5 yang juga menunjukkan hasil diterima, pelatihan, kompetensi, dan produktivitas adalah faktor yang saling berkaitan dan berpengaruh. Oleh karena itu disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah kompetensi pegawai itu sendiri, bagaimana keterampilan pegawai dalam mengelola waktu dan tugasnya agar dapat mencapai hasil yang baik di mana kompetensi individu sangat dibutuhkan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Dari sini juga dapat dikatakan bahwa Biro Umum dan PBJ perlu memberikan dorongan yang dapat meningkatkan

kompetensi pegawai, salah satunya dengan memberikan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud melalui kompetensi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Raharjo *et al.* (2016) bahwa pelatihan melalui kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Terakhir, adalah melihat pengaruh motivasi terhadap produktivitas melalui kompetensi sebagai pemeditasi pada pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Bila mengacu pada tabel 8., hasil pengolahan data yang ditunjukkan dalam tabel untuk H7 menunjukkan nilai *t-statistic* 0,026 (<1,96), dan nilai *p-value* 0,979 (>0,05), dan hal ini tidak memenuhi syarat sebuah hipotesis diterima, sehingga H7 pada penelitian ini **ditolak**. Berdasarkan hasil uji hipotesis sebelumnya yang juga berkaitan, dapat disimpulkan bahwa motivasi bukan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi dan produktivitas pegawai Biro Umum dan PB. Dengan demikian, dikatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai melalui kompetensi yang dimiliki pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud.

Untuk H6 dan H7 memiliki keterkaitan dengan sejauhmana praktik pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi dianggap dapat mempengaruhi produktivitas, dan diantara upaya pengelolaan tersebut ada kompetensi yang memainkan peranan penting. Penelitian ini menunjukkan bahwa pada pegawai yang bekerja di atas lima tahun menganggap bahwa produktivitas dapat dipengaruhi oleh pelatihan, namun hal ini baru akan memberikan pengaruh bila ada peranan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Dari hasil penelitian ini, Biro Umum dan PBJ Kemendikbud dapat melakukan upaya untuk mengimplementasikan pelatihan yang benar-benar dapat menunjang kompetensi yang diharapkan oleh organisasi, sehingga dampaknya adalah produktivitas.

4. KESIMPULAN & SARAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan (1) dari tujuh hipotesis yang diajukan, hanya tiga yang dinyatakan diterima, yakni: 1) pelatihan terbukti berpengaruh terhadap kompetensi pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud, 2). kompetensi terbukti berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud, dan ketika kompetensi dianggap sebagai pemeditasi 3) pelatihan melalui kompetensi terbukti mempengaruhi produktivitas pegawai Biro Umum dan PBJ Kemendikbud. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang sudah lebih dahulu dilakukan menunjukkan pelatihan melalui kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempengaruhi produktivitas pegawai melalui kompetensi, (2) Penelitian ini memiliki implikasi manajerial yakni Biro Umum dan PBJ Kemendikbud perlu mengupayakan praktik pelatihan yang dapat menunjang produktivitas pegawai, namun dengan syarat harus dapat menyertakan unsur-unsur yang berkaitan dengan kompetensi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Biro Umum dan PBJ Kemendikbud untuk dapat terus meningkatkan produktivitas maupun kinerja pegawainya. Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini, terutama pada kalangan pegawai yang telah bekerja di atas lima tahun, yaitu: (1) hasil penelitian yang telah dilakukan ini memiliki implikasi bahwa Biro Umum dan PBJ harus dapat menciptakan aktivitas pelatihan yang dapat mendorong peningkatan kompetensi pegawai. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan mendahulukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mempertimbangkan bentuk pelatihan yang ideal untuk pegawai dengan menyesuaikan rancangan metode dan kaitannya dengan pekerjaan pegawai, (2) Biro Umum dan PBJ Kemendikbud dapat melakukan upaya untuk mendorong peningkatan kompetensi pegawai karena hal ini akan mempengaruhi produktivitas, cara yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan, (3) Kemudian, Biro Umum dan PBJ Kemendikbud dapat melakukan upaya komprehensif untuk mendorong produktivitas, bahwa melaksanakan pelatihan yang mendorong kompetensi pegawai menjadi lebih baik

REFERENSI

- [1] Aziz, Fakhra; Akhtar, Muhammad Saeed; Rauf, Muhammad.(2014). Relationship Between Teachers Competencies and Motivation at Higher Education Level in Pakistan. *Pakistan Annual Research Journal*. 50(2014).
- [2] Ben Jemaa Cherif, N. (2021), "The impact of training on productivity and wages in Tunisia", *International Journal of Manpower*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0527>
- [3] George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational behaviour*. Upper Saddle River
- [4] Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Undip.
- [5] Hair, J. F. et al. (2007). *Research Methods for Business*. England, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- [6] Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2011). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European Business Review*. 26. 106-121. 10.1108/EBR-10-2013-
- [7] Hussein, I. A., & Simba, F. (2017). Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Mogadishu Al Port in Somalia Strategic. *Journal of Business and Change Management*.
- [8] Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private sector. *Business and Economic Horizons*, 2(2), 25-36.
- [9] Jauhari. 2018. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Indragiri Hilir. [Tesis, Universitas Terbuka]. Repository Universitas Terbuka. <http://repository.ut.ac.id/7769/1/43322.pdf>
- [10] Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). The Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(7), 137-147.
- [11] Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya.

- [12] Massora, A. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kementerian Pariwisata. *Jurnal Manajemen FE-UB*.
<https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/manajemen/article/view/665/627>
- [13] Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource management*. Ghalia Indonesia.
- [14] Mulema, S. (2019). Employee Motivation on Organizational Performance in Selected Information Technology Support Service Companies in Kampala, Uganda. *International Journal of Science and Business*, 3(4), 161-174.
- [15] Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*. ISSN 2319-7285.
- [16] Nuwan, P.M.M.C., Perera, B.A.K.S. & Dewagoda, K.G. Development of Core Competencies of Construction Managers: The Effect of Training and Education. *Tech Know Learn* **26**, 945–984 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09474-2>
- [17] Raharjo, S., Paramita, P. D., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman, dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Kompetensi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus papa KUD “PATI KOTA” Kabupaten Pati). *Journal of Management*, 2(2).
- [18] Rohmat, S. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Balai Kalibrasi Fasilitas Penerbangan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(2). <https://ojsrustek.org/index.php/SJR/article/view/212>
- [19] Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN
- [20] Subiantoro, D., Surabagiarta, I. K., & Purnaningrum, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja di Perum JAMKRINDO (Jaminan Kredit Indonesia) Surabaya. *Journal of Sustainability Business Research*, 1(1). <http://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/jsbr/article/view/3039>
- [21] Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [22] Wasistiono, Sadu.(2003). *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: CV Fokusmedia
- [23] Winterton, Jonathan & Delamare, Françoise & Deist, Le & Stringfellow, Emma. (2005). Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype.
- [24] Zamzam, F., & Aravik, H. (2016). *Manajemen SDM Berbasis SDM*. Bogor: CV. RWTC Success