

Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan dengan Variabel Intervening Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa.

Parlindungan Pardosi¹, Sumardi², Andi Ratna Sari Dewi³

^{1,2,3} Magister Sains Manajemen, Universitas Hasanuddin, Makassar

Abstrak

Dalam mendukung kinerja perusahaan di era kompetisi global, kinerja karyawan harus dioptimalkan karena memegang peran sentral dalam menjalankan perusahaan. Kompetensi, pelatihan dan motivasi karyawan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi yang tinggi akan memberikan pemahaman terhadap permasalahan, kemampuan dalam memberikan solusi terhadap masalah dalam pekerjaan. Pelatihan yang tepat sasaran sesuai kebutuhan akan membantu mengurangi gap pengetahuan dan keterampilan sehingga penguasaan pekerjaan menjadi lebih baik. Motivasi perlu ditingkatkan dengan memberikan kesempatan aktualisasi diri, jenjang karir dan pemberian reward atas prestasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen PT. Semen Tonasa. Desain penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode Analisis Jalur (Path Analysis) untuk mengetahui hubungan langsung variabel independen terhadap variabel dependen serta hubungan tidak langsung melalui variabel intervening. Jumlah sampel 156 orang dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan dengan memberikan kuesioner dalam format link google form. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi, kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pelatihan dan motivasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja serta kompetensi dan pelatihan berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci: kompetensi; pelatihan; motivasi; kinerja karyawan

Abstract

In supporting the company's performance in the era of global competition, employee performance must be optimized because it plays a central role in running the company. Competence, training and motivation of employees are factors that can improve employee performance. High competence will provide an understanding of problems, the ability to provide solutions to problems at work. Targeted training as needed will help reduce knowledge and skill gaps so that job mastery will be better. Motivation needs to be improved by providing opportunities for self-actualization, career paths and giving rewards for achievements. This study aims to determine the effect of competence, training and motivation on the performance of employees of the Clinker and Cement Production Department of PT. Semen Tonasa. The design of this research is quantitative with the Path Analysis method to determine the direct relationship of the independent variable to the dependent variable and the indirect relationship through the intervening variable. The number of samples is 156 people using purposive sampling technique. Data was collected by providing a questionnaire in the google form link format. The results showed that competence and training had a direct, positive and

significant effect on motivation, competence had no positive and significant effect on performance, training and motivation had a direct, positive and significant effect on performance and competence and training had a positive and significant indirect effect on performance..

Keywords: competence, training, motivation, employee performance.

Copyright (c) 2022 Elyas Albar

✉Corresponding author :

Email Address : parlindungan.pardosi@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010).

Tantangan yang terus berkembang dan target yang hampir selalu bertumbuh harus disikapi dengan baik dengan bekerja keras dan bekerja cerdas sehingga target kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Untuk mencapai kinerja yang baik, kinerja individu harus ditingkatkan dan dikembangkan (*job enrichment*).

PT. Semen Tonasa merupakan produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia. Luas lahan yang ditempati sekitar 715 hektar yang terletak di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, berjarak sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Saat ini PT. Semen Tonasa adalah *Operating Company* (OpCo) dibawah naungan PT. Semen Indonesia (SIG) sebagai *Holding Company* (HoldCo). Pabrik Semen Tonasa memiliki kapasitas terpasang sebesar 5.980.000 ton semen per tahun, terdiri dari empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa unit II, III, IV dan V. Keempat unit pabrik tersebut memiliki kapasitas masing-masing 590.000 ton semen pertahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V.

Proses produksi dimulai dari kegiatan penambangan batu kapur dan tanah liat di kawasan tambang pegunungan batu kapur dan tambang tanah liat sekitar pabrik dan hingga pengantongan semen zak di *packing plant*. Guna menjamin kualitas semen produksi PT. Semen Tonasa sesuai target yang ditetapkan, secara terus menerus proses produksi dipantau oleh satuan *Quality Control* dan *Quality Assurance* untuk menjamin produk terbaik kepada para pelanggannya. Aset perusahaan PT. Semen Tonasa jika dikelompokkan meliputi 3 kelompok besar yaitu Sumber Daya Alam (tambang), Mesin Produksi dan Sumber Daya Manusia (karyawan). Setiap aktivitas di unit bisnis dalam proses produksi dijalankan oleh karyawan baik hulu sampai ke hilir, oleh karena itu kemampuan karyawan memegang peran kunci dalam kelancaran operasional, penjaminan mutu produk dan pengiriman produk.

Mengingat kerasnya persaingan di industri persemenan terutama gempuran dari produk semen Tiongkok saat ini, PT. Semen Tonasa harus mampu menyediakan mutu produk yang tinggi namun dengan harga yang bersaing, sehingga diperlukan usaha yang lebih baik lagi agar mampu mempertahankan bahkan meningkatkan *market share*.

Kinerja individu menjadi penting untuk dioptimalkan karena akan bermuara pada kinerja Departemen/Unit Kerja bahkan ke kinerja Perusahaan. Untuk mencapai kinerja tinggi perlu

ditetapkan standar kinerja sebagai alat ukur. Kinerja perusahaan umumnya diukur dengan parameter *Key Performance Indikator* (KPI). Poin dalam KPI perusahaan disesuaikan dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Fenomena yang terjadi di Departemen Produksi Klinker dan Semen PT. Semen Tonasa menunjukkan menurunnya kinerja yang tergambar dalam pencapaian KPI yang masih dibawah target. Pencapaian KPI yang dimaksud adalah pencapaian kapasitas peralatan yang belum mencapai desain meskipun telah dilakukan perawatan berkala terhadap peralatan. Pencapaian masih 90% dari target yang ditetapkan. Diduga penurunan kinerja ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh personil belum memadai dengan tuntutan kinerja yang semakin tinggi ditambah program pelatihan yang belum tepat sasaran serta motivasi karyawan yang berkurang akibat penyesuaian komponen kesejahteraan.

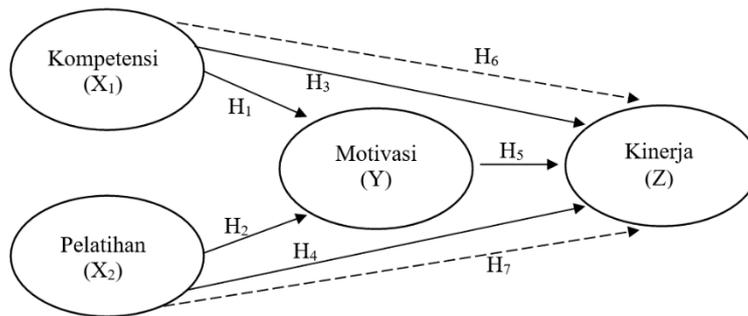
Untuk mengetahui penyebab menurunnya kinerja karyawan, dilakukan asesmen internal dalam lingkup Departemen Produksi Klinker & Semen. Sebagai *pilot project*, asesmen dilakukan untuk level kepala regu (*supervisor*) sebagai penanggung jawab operasional langsung di lapangan dan *Central Control Room* (CCR) dan hasilnya belum memuaskan dikarenakan masih dibawah 70% yang memenuhi persyaratan kompetensi. 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 (Wibowo, 2010).

Pelatihan karyawan dibutuhkan untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja. Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya ke dalam aktivitas-aktivitas sehari-hari (Noe, 2012). Dalam penyusunan program pelatihan agar tepat sasaran dapat dilakukan dengan menggunakan *Training Need Analysis* (TNA). Menurut Wulandari (2015), *Training Need Analysis* (TNA) merupakan langkah strategis untuk mengetahui program pelatihan yang tepat bagi organisasi dan karyawan (Wulandari, 2005).

Motivasi sangat penting untuk diperhatikan agar karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan motivasi yang tinggi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikannya dengan baik sesuai target yang dibebankan kepadanya. Reskar (2001) melakukan penelitian terkait motivasi dan mendapatkan hasil positif mengenai pengaruh motivasi terhadap produktivitas/kinerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkup Departemen Produksi Klinker & Semen PT. Semen Tonasa dalam uraian diatas, maka dapat didapatkan rumusan masalah sebagai berikut : apakah kompetensi, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan kekuatan korelasi kompetensi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkup Departemen Produksi Klinker & Semen PT. Semen Tonasa.

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Dari identifikasi masalah, kajian teori dan kerangka pemikiran di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Kompetensi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan

H₂ : Pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan

H₃ : Kompetensi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan

H₄ : Pelatihan berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H₅ : Motivasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan

H₆ : Kompetensi berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja motivasi karyawan

H₇ : Pelatihan berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup Departemen Produksi Klinker dan Semen pada PT. Semen Tonasa, Jl. Poros Tonasa II, Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan format kuantitatif dan dirancang untuk melihat apakah faktor Kompetensi dan Pelatihan yang merupakan variabel dependen mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Motivasi dan juga dampaknya pada Kinerja sebagai variabel independen. Variabel kompetensi dijelaskan oleh 4 dimensi dan data diukur melalui 7 item indikator, variabel pelatihan dijelaskan oleh 5 variabel dimensi dan data diukur melalui 7 item indikator. Selanjutnya variabel motivasi dijelaskan oleh 3 variabel dimensi dan data diukur menjadi 6 item indikator. Sedangkan untuk variabel kinerja dijelaskan oleh 4 variabel dimensi dan data diukur melalui 6 item indikator. Selanjutnya, dari masing-masing indikator tersebut dibuat instrumen penelitian yaitu berupa kuesioner untuk koleksi data primer. Hasil ukur indikator dirancang melalui opsi jawab berskala Likert pada tiap kuesioner tertutup yang terdiri lima pilihan persepsi ordinal seperti pada tabel 1.

Tabel 1: Penilaian Skala Likert

Kualitas Persepsi Responden	Skor	
	Pertanyaan Positif	Pertanyaan Negatif
Sangat setuju, Selalu, Benar Sekali, Baik Sekali	5	1
Setuju, Sering, Benar, Baik	4	2
Cukup Setuju, Kadang-Kadang, Cukup Benar, Cukup Baik	3	3
Tidak Setuju, Sekali-Kali, Tidak Benar, Tidak Baik	2	4
Sangat Tidak Setuju, Tidak Pernah, Sangat Tidak Baik	1	5

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi bersifat *finite* karena sudah diketahui jumlah populasinya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Semen Tonasa yang bekerja di Departemen Produksi Klinker & Semen pada PT. Semen Tonasa dengan jumlah sebanyak 257 orang merupakan karyawan organik. Jumlah sampel terdiri dari 156 orang dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan ukuran sampel minimal ditetapkan berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%.

Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh dari observasi dan kuesioner yang disebar, dilakukan secara terstruktur dengan mempergunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan dengan menggunakan *link google form* via *whatsapp* (WA), sehingga pengisian kuesioner dapat dilakukan dengan online berbasis internet. Selanjutnya seluruh data akan direkapitulasi dalam *google drive*.

Teknis Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linear Berganda karena penelitian ini dirancang untuk melihat apakah faktor Kompetensi dan Pelatihan yang merupakan variabel bebas (*dependen*) mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Motivasi (*intervening*) dan juga dampaknya pada Kinerja (*independen*) sebagai variabel terikatnya. Software yang digunakan adalah MS excell 2010 dan SPSS excell versi 25.

Diagram jalur hubungan tiga variabel Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2), dan Kinerja (Z), serta Variabel Intervening Motivasi (Y), dikembangkan dengan bentuk Diagram Jalur seperti dibawah ini:

$$Y = f(X_1, X_2) \dots\dots\dots(1)$$

$$Z = f(X_1, X_2, Y) \dots\dots\dots(2)$$

Dimana:

X_1 : Kompetensi

X_2 : Pelatihan

Y : Motivasi

Z : Kinerja karyawan

a_0, β_0 : Intersep

$a_1, a_2, \beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi

μ_1, μ_2 : Residu (*faktor di luar model/error term*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden mendeskripsikan perihal kecenderungan perilaku responden yang terpilih dalam penelitian. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan pada usia, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan para responden. Tabel 2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia dimana mayoritas karyawan pada Departemen Produksi Klinker dan

Semen pada PT. Semen Tonasa berada pada rentang usia 30-40 tahun sebanyak 93 orang atau sebanyak 59,6%. Berdasarkan jenis kelamin yang terdapat pada tabel 3, karyawan didominasi oleh jenis kelamin pria yaitu 148 orang atau 94,9%.

Tabel 2: Usia Responden

Usia	n Data	%
< 30	4	2,6
30-40	93	59,6
41-50	46	29,5
>50	13	8,3
Total	156	100,0

Tabel 3: Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	n Data	%
Pria	148	94,9
Wanita	8	5,1
Total	156	100,0

Dilihat dari masa kerja karyawan pada tabel 4, distribusi usia responden sebanyak 143 orang atau 91,7% responden telah bekerja minimal 5 tahun. Tingkat pendidikan responden didominasi pada level SMU/SMK sebanyak 87 orang atau sebanyak 55,8% responden seperti terlihat pada tabel 5.

Tabel 4: Masa Kerja Responden Tabel

Masa Kerja	n Data	%
<5 tahun	13	8,3
≥ 5 tahun	143	91,7
Total	156	100,0

Tabel 5: Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan Terakhir	n Data	%
SMU/SMK	87	55,8
D3	6	3,8
S1	63	40,4
Total	156	100,0

Hasil Uji

Dalam penelitian ini, dengan responden sebanyak 156 responden, dengan menggunakan taraf signifikan 5%, maka didapat $r_{tabel} = N - 2$, yaitu $156 - 2 = 154$. Dengan demikian $r_{hitung} = 0,124$. Agar suatu data dikatakan valid maka ketentuannya yaitu $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hasil uji validitas pada variabel kompetensi berdasarkan kuesioner dengan nilai koefisien r_{hitung} terendah adalah 0,204, variabel pelatihan nilai r_{hitung} terendah adalah 0,379, variabel motivasi nilai r_{hitung} terendah adalah 0,484 dan variabel kinerja nilai r_{hitung} terendah adalah 0,396. Nilai terendah koefisien r_{hitung} tersebut sudah di atas nilai batas toleransi terendah koefisien korelasi yaitu $r_{tabel} 0,124$. Dari data ini dapat disimpulkan semua item pertanyaan pada semua variabel penelitian adalah valid seperti pada tabel 6.

Uji Reliabilitas digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah instrumen layak dan konsisten dalam pengambilan data. Untuk dapat dikatakan reliabel nilai *Alpha Cronbach's* dengan nilai lebih dari 0,6. Hasil perhitungan *Alpha Cronbach's* dengan pada semua variabel memiliki rata-rata nilai *cronbach alpha* sebesar 0,817 yang berarti tingkat reliabilitasnya sangat tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item instrumen bersifat *reliable* dengan ketentuan hasil uji $> 0,6$ seperti pada tabel 7.

Uji Normalitas pada setiap item variabel dilakukan dengan menggunakan Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S). Dengan terlebih dahulu menentukan dua macam persamaan regresi liniernya. Model pertama menguji pengaruh langsung kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) terhadap motivasi karyawan (Y). Kemudian untuk persamaan kedua menguji pengaruh langsung kompetensi (X_1), pelatihan (X_2) dan motivasi (Y) terhadap Kinerja karyawan (Z).

Tabel 6: Uji Validitas

Variabel	Kode Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompetensi Karyawan (x1)	Q-1	0,258	0,124	Valid
	Q-2	0,332	0,124	Valid
	Q-3	0,204	0,124	Valid
	Q-4	0,415	0,124	Valid
	Q-5	0,388	0,124	Valid
	Q-6	0,350	0,124	Valid
	Q-7	0,335	0,124	Valid
	Q-8	0,379	0,124	Valid
	Q-9	0,478	0,124	Valid
	Q-10	0,451	0,124	Valid
Pelatihan Karyawan (x2)	Q-11	0,403	0,124	Valid
	Q-12	0,448	0,124	Valid
	Q-13	0,482	0,124	Valid
	Q-14	0,451	0,124	Valid
	Q-15	0,559	0,124	Valid
	Q-16	0,520	0,124	Valid
	Q-17	0,488	0,124	Valid
Motivasi Karyawan (y)				

Tabel 7: Uji Reliabilitas

Omitted Item Statistics						
Variable	Omitted	Adj. Total	Total	Adj. Item-Total Corr	Squared Multiple Corr	Cronbach's Alpha
Q-1		107,026	7,118	0,1842	0,1937	0,8165
Q-2		106,948	7,081	0,2613	0,3155	0,8140
Q-3		106,974	7,133	0,1269	0,2651	0,8189
Q-4		106,981	7,038	0,3495	0,3059	0,8112
Q-5		107,039	7,038	0,3178	0,3781	0,8121
Q-6		106,948	7,064	0,2773	0,2134	0,8135
Q-7		106,884	7,077	0,2619	0,2538	0,8140
Q-8		107,368	6,993	0,2956	0,2966	0,8131
Q-9		107,361	6,897	0,3965	0,3933	0,8086
Q-10		107,348	6,943	0,3291	0,2597	0,8119
Q-11		107,432	6,931	0,3041	0,3201	0,8137
Q-12		107,310	6,924	0,3637	0,2968	0,8101
Q-13		107,497	6,880	0,3994	0,3157	0,8084
Q-14		107,523	6,936	0,3566	0,2946	0,8105
Q-15		106,942	6,943	0,5005	0,4621	0,8057
Q-16						

Berdasarkan Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov Test yang telah dilakukan terhadap uji Normalitas model 1 (persamaan 1) dan model 2 (persamaan 2), keduanya memperoleh nilai signifikan >0,05. Data dikatakan terdistribusi normal jika p-value (sig) > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan memenuhi syarat Uji Normalitas seperti pada tabel 8a dan 8b.

Tabel 8a: Uji Normalitas Persamaan 1

		Unstandardized Residual
N		156
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.73327693
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.030
	Negative	-.053
Test Statistic		.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Tabel 8b: Uji Normalitas Persamaan 2

		Unstandardized Residual
N		156
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.56423153
Most Extreme Differences	Absolute	.049
	Positive	.049
	Negative	-.045
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Pengujian Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variable bebas. Efek dari multikolinieritas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinieritas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai toleransi mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai toleransi rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan $VIF = 1/tolerance$, dan menunjukkan terdapat kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF diatas angka 10. Persamaan 1 dengan Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2) dan Motivasi (Y), nilai toleransinya 0,854 dan nilai VIF 1,171. Sedangkan untuk persamaan 2 yaitu Kompetensi (X_1), Pelatihan (X_2), Motivasi (Y) dan kinerja karyawan (z) nilai toleransinya rata-rata 0,629 dan nilai VIF 1,45. Nilai *Tolerance* dari kedua persamaan >0,10 dan nilai VIF <10,00 sehingga kedua model persamaan tersebut tidak terjadi multikolinieritas seperti pada tabel 9a dan 9b.

Tabel 9a: Uji Multikolinieritas Persamaan 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.259	2.162		3.357	.001		
Kompetensi Karyawan	.377	.072	.363	5.226	.000	.854	1.171
Pelatihan Karyawan	.275	.062	.371	5.341	.000	.854	1.171

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Tabel 9b: Uji Multikolinieritas Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.850	3.325		2.661	.009		
Kompetensi Karyawan	.064	.116	.047	.550	.583	.725	1.380
Pelatihan Karyawan	.206	.083	.214	2.471	.015	.720	1.389
Motivasi Karyawan	.318	.120	.245	2.648	.009	.629	1.591

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari *residual* dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Nilai signifikansi pada persamaan (1) variabel Kompetensi (X_1) dengan nilai 0,302, Pelatihan (X_2) dengan nilai 0,172 dan pada persamaan (2) nilai signifikansi variabel Kompetensi (X_1) dengan nilai 0,568, Pelatihan (X_2) dengan nilai 0,425 dan motivasi (Y) dengan nilai 0,164, maka diambil kesimpulan bahwa taraf signifikan $>0,05$. Ini berarti bahwa pada kedua model persamaan di atas bebas dari adanya Heterokedostisitas seperti pada tabel 10a dan 10b.

Tabel 10a: Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.002	.003		.857	.393
	Pelatihan_2	-2.288E-6	.000	-.224	-1.374	.172
	Kompetensi_2	.036	.035	.169	1.036	.302

a. Dependent Variable: Abs_Motivasi

Tabel 10b: Uji Multikolinieritas Persamaan 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.000	.003		-.088	.930
	Kompetensi_2	1.031E-6	.000	.076	.573	.568
	Pelatihan_2	-.042	.052	-.109	-.800	.425
	Motivasi_2	.095	.068	.210	1.399	.164

a. Dependent Variable: Abs_Kinerja

Uji T (Parsial) ini dilakukan untuk melihat adanya hubungan parsial antara variabel independen dan variabel dependen. Cara pengujiannya dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan tabel yaitu (p- value $<0,05$) dengan menggunakan rumus $df = \text{jumlah sample} - \text{jumlah variabel bebas}$ diperoleh hasil 154 dengan t tabel = 1,667 seperti pada tabel 11a dan 11b.

Tabel 11a: Uji T (Parsial) Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	7.259	2.162		3.357
	Kompetensi Karyawan	.377	.072	.363	5.226
	Pelatihan Karyawan	.275	.052	.371	5.341

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Tabel 11b: Uji T (Parsial) Persamaan 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.850	3.325		2.661
	Kompetensi Karyawan	.064	.116	.047	.550
	Pelatihan Karyawan	.206	.083	.214	2.471
	Motivasi Karyawan	.318	.120	.245	2.648

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji Koefisien Determinasi dan Korelasi R^2 dilakukan untuk melihat adanya hubungan parsial antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan hasil pada tabel seperti pada tabel 12 pada persamaan 1 dan 2, diperoleh hasil koefisien R^2 sebesar 0,363 dan 0,165. Maka pada regresi 1 dapat disimpulkan bahwa pengaruh semua variabel bebas Kompetensi (X_1) dan Pelatihan (X_2) terhadap variabel terikat Motivasi (Y) adalah sebesar 36,3% dan sisanya sebesar 63,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini. Hal yang sama terjadi pada regresi 2 dapat disimpulkan bahwa pengaruh semua variabel bebas Kompetensi (X_1) dan Pelatihan (X_2) dan Motivasi (Y) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar 16,5% dan sisanya

sebesar 83,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini. Hal itu membuktikan bahwa ada variabel lain yang mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan (Z) yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini.

Tabel 12a: Uji Korelasi R² Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.363	1.74457

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Karyawan, Kompetensi Karyawan

Tabel 12b: Uji Korelasi R² Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.181	.165	2.58941

a. Predictors: (Constant), Motivasi Karyawan, Kompetensi Karyawan, Pelatihan Karyawan

Hasil uji analisis jalur (*Path Analysis*) seperti pada tabel 13, menunjukkan jika data variabel uji memiliki nilai sig rata-rata < 0,05 maka disimpulkan variabel uji memiliki pengaruh signifikan. Dari data tersebut didapatkan hanya variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,583.

Tabel 13: Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	T hitung	Sig
X ₁ -Y	0,363	No	0,363	5,226	0,000
X ₂ -Y	0,371	No	0,371	5,341	0,000
X ₁ -Z	0,047	No	0,047	0,550	0,583
X ₂ -Z	0,214	No	0,214	2,471	0,015
Y-Z	0,245	No	0,245	2,658	0,009
X ₁ -Y-Z	0,047	0,089	0,136	2,648	0,000
X ₂ -Y-Z	0,214	0,091	0,305	2,648	0,001

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2014:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Michael R. Carrel et al (1995) dalam Mangkuprawira (2004:135), ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan salah satunya adalah memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal dan meningkatkan kemampuan konseptual.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong (Moeherton, 2012:6), kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diiberikan karyawan daam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan

kinerjanya. Batasan ini secara implisit mengartikan bahwa ada hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gaol, L. Jimmy (2014) yang menyatakan bahwa selain meningkatkan kompetensi individu, pelatihan juga memiliki manfaat dan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta kualitas kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Gray (Winardi, 2012), mengartikan sebagai motivasi sebagai hasil jumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Pengaruh Kompetensi melalui Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi karyawan. Hal ini berarti karyawan yang memiliki kompetensi tinggi memungkinkan untuk memiliki motivasi yang baik. Sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja yang baik dengan adanya kompetensi yang dimiliki. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Moeheriono (2009) yang menyatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, kinerja prima di tempat kerja atau situasi tertentu.

Pengaruh Pelatihan melalui Motivasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada umumnya pelatihan yang diberikan oleh tiap perusahaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya, karena dengan dibekali pelatihan akan membantu kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

SIMPULAN

Kompetensi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis pertama. Pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis kedua. Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis ketiga kemungkinan disebabkan adanya variabel lain yang tidak diperhitungkan pada penelitian ini. Pelatihan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis keempat. Motivasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis kelima. Kompetensi berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis keenam.

Pelatihan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan Departemen Produksi Klinker dan Semen Pada PT. Semen Tonasa. Hal ini sesuai dengan hipotesis ketujuh.

Referensi :

- Aditya, Rifky dan Hamidah. 2015. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.27 (2).
- Ataunur, Ilman dan E. Ariyanto. 2015. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT, Adaro Energy TBK. *Jurnal Mirai Management*, Vol.3 (1).
- Batool, Abeeha. 2012. Effects of employees training on the organizational competitive advantage: Empirical study of Private Sector of Islamabad, Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol.6 (1).
- Cahyadi, Arief. 2012. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pengelola Kepegawaian Kementerian Kesehatan. Tesis Pascasarjana. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Ekaningsih dan Ana Sari. 2013. Peran Pendidikan dan Pelatihan serta Kompetensi Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol.9 (2).
- Emmyah. 2009. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang. Tesis Pascasarjana. Makasar: STIA LAN.
- Fikri, Zaini. 2010. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai PSI. Tesis Pascasarjana. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Ginanti, MG. 2018. Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Services di Wilayah Kerja Tambang PT. Vale Ind Tbk. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, Vol. 1 (4).
- Gultom, WF dan Widyawati. 2019. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit. *Jurnal Manajemen*, Vol. 5 (1).
- Hariani, Wenny. 2015. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) Refinery Unit II Dumai. *Jurnal Ekonomika*, Vol.1 (1).
- Ismail, Rahmah dan Syahida Zainal Abidin. 2010. Impact of Worker's Competence on Their Performance in the Malaysian Private Service Sector. *Business And Economic Horizon*, Vol.2 (2).
- Jansen, Groll RP, Van Der Vleuten Scherpbier AJ, Crebolder HF, Rethans JJ. 2000. Effect of a Short Skills Training Course on Competence and Performance in General Practice. *Jurnal Pendidikan Kesehatan*, Vol. 34 (1).
- Jumantoro, R dan Umi Farida. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, Beban Kerja, dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia Koperas Serba Usaha Anak Mandiri Ponorogo. *Jurnal Ekonomi, Manajemen & Akuntansi*, Vol.3 (1).
- Khan, Raja Abdul Ghafoor. 2011. Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 11 (7) Version 1.0.
- Kristanti dan Pangastuti. 2019. Effect of Work Stress, Work Motivation, and Work Environment to Employee Performance Production Part (Case Study at UD Pratama Karya Kota Kediri). *Business and Finance Journal*, Vol.4 (2).
- Kunartinah. 2010. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol.17 (1).
- Latif, Abdul. 2018. Pengaruh Rekrutmen Seleksi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia c.g Cik Ditiro, Yogyakarta. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/9608>
- Lawasi, Triatmanto. 2017. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap

- Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.5 (1).
- Mangkunegara, AP. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart., Patrick M. Wright. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Novriansyah, Y., Yeni, M., & Firmansyah, H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi pada Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo). *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 4 (5).
- Nurdin, Djuhartono. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT. Denki Engineering. *Jurnal Reslaj*, Vol.3 (2).
- Prasad, Kanti., K. Ramamurthy., dan G.M. Naidu. 2001. The Influence of Internet Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, Vol.9 (4).
- Rene, R dan Wahyuni. 2018. Pengaruh Work-life Balance terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individu pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, Vol.16 (1).
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosmaini, Hasrudy, 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.2 (1).
- Shaheen, Azara. 2013. Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research and Business*, Vol.5 (4).
- Sumbogo, I.A, Diposumarto, NS, 2017. Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Reporter, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi di PT SWC. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* Vol.2 (3).
- Sundar, Shalini. 2014. A Study on the Influence of Leadership Styles and Competency on Performance in the Manufacturing Industry. *Jurnal Internasional Penelitian Ilmiah*, Vol.3 (9).
- Suswardji, Edi. 2012. Hubungan Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*. Vol.10 (1).
- Tampubolon, IG dan Sari SK. 2019. Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah 1 Medan (Layanan Jasa). *Jurnal Global Manajemen*, Vol.8 (1).
- Turnip. 2020. Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance of PT. XYZ. *Journal of Management*, Vol.10 (2).
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wulandari, Retno. 2005. Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.5 (1).
- Zaim, Halil., Mehmet Fatih Yaşar., Ömer Faruk Ünal. 2013. Analyzing The Effect of Individual Competencies of Performance : A Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*,