

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI PEMEDIASI
(STUDI PADA TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH POLISI WANITA)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ETY NOVIYANDARI

NIM : 500785091

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2018**

ABSTRACT

***ANALYSIS OF THE EFFECT OF EVALUATION OF TRAINING AND
COMPETENCE ON PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A EDUCATION
(STUDY OF EDUCATORS AT THE WOMEN'S POLICE SCHOOL)***

Ety Noviyandari

vkoln75@gmail.com

Postgraduate Program

Universitas Terbuka

This study aims to describe and analyze the Effect of Training Evaluation and Competence on Performance with Motivation as a Mediator (study of educators at the Women's Police School). This research using quantitative approach. Data in the form of numbers or numerical which is then processed using inferential statistics to test the hypothesis, which is supported by descriptive statistics. The population that is used in this study is educators who had followed the education and training during duty as educators with the determination of samples using the Slovin Formulation. The results showed; 1) Training has a significant influence on motivation, 2) Training has a significant influence on performance, 3) Competence has a significant influence on motivation, 4) Competence has a negative influence on performance, and 5) Adding value to motivation is able to increase performance scores enough many, or it can be said that the influence is quite large.

*Keywords: Training Evaluation, Competence, Motivation, Performance of
Educator*



ABSTRAK

**ANALISIS PENGARUH EVALUASI PELATIHAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI PEMEDIASI
(STUDI PADA TENAGA PENDIDIK DI SEKOLAH POLISI WANITA)**

Ety Noviyandari

vkoln75@gmail.com

Program Pasca Sarjana

Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Pemediiasi (studi pada tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita). Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu data berupa angka atau numerikal yang kemudian diolah menggunakan statistik inferensial untuk menguji hipotesis, yang didukung dengan statistik deskriptif. Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tenaga pendidik yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama bertugas sebagai tenaga pendidik dengan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, 2) Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, 3) Kompetensi memiliki pengaruh yang berarti terhadap motivasi, 4) Kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, dan 5) Penambahan nilai pada motivasi mampu menaikkan nilai kinerja cukup banyak, atau dapat dikatakan bahwa pengaruhnya cukup besar.

Kata Kunci: *Evaluasi Pelatihan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Tenaga Pendidik*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis pengaruh evaluasi pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai pemediasi (Studi pada tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, September 2018

Yang Menyatakan



REKOR TERAI
KEMPEL
KDD070AFF2675276
6000
EMAS
RUPIAH

(Ety Noviyandafi)

NIM 500785091

Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAP : Analisis Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi (Studi pada tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita)

Penyusun TAPM : Ety Noviyandari

NIM : 500785091

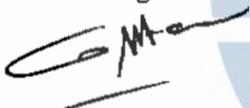
Program Studi : Manajemen SDM

Hari/ Tanggal : Selasa / 30 Oktober 2018

Menyetujui

Pembimbing II

Pembimbing I


(Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A)


(Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si.)

Mengetahui

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan
Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi


Rini Yayuk Priyati, S.E., M. Ec., Ph.D


Dr. A. Muktiyanto, SE., M.Si

NIP.197610122001122002

NIP.197208242000121001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Ety Noviyandari
 NIM : 500785091
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Analisis Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi (Studi pada tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Selasa / 30 Oktober 2018

W a k t u : 15.00 s.d. 16.30 WIB

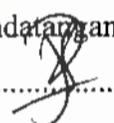
Dan telah dinyatakan **L u l u s**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: **Rini Yayuk Priyati, S.E., M.Ec., Ph.D**

Tandatangan



Penguji Ahli

Nama: **Dr. Anita Maharani**



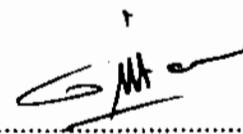
Pembimbing I

Nama: **Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si**



Pembimbing II

Nama: **Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A.**



v

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas segala rahmat, taufik dan hidayah telah memberikan kemudahan dan kelancaran sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM dengan judul **Analisis Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi (Studi pada tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita)**. TAPM ini disusun guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana dari Universitas Terbuka.

Dalam menyelesaikan Program Pascasarjana dan penulisan TAPM ini Penulis telah mendapatkan banyak bantuan baik berupa moril, materil, bimbingan dan saran. Untuk itu, pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Taufani C. Kurniatun, M.Si, sebagai Pembimbing pertama yang telah membimbing dan mengarahkan serta memberikan waktu untuk berdiskusi terkait dengan penulisan TAPM kepada Penulis, semoga Tuhan senantiasa membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan.
2. Prof. Dr. Ginta Ginting, M.B.A., sebagai Pembimbing kedua yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan waktu yang telah diberikan.
3. Para pejabat di lingkungan Lemdiklat Polri yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk bisa meraih gelar Magister Manajemen melalui program beasiswa.
4. Kepala Sekolah Polisi Wanita Lemdiklat Polri yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk melakukan penelitian.
5. Keluarga yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi dan doa kepada Penulis.
6. Rekan-rekan satu angkatan Program Magister Manajemen T.A. 2016.2 yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada Penulis.

Terima kasih untuk semua bantuan yang telah diberikan kepada Penulis semoga Allah SWT yang maha pengasih dan penyayang yang membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada Penulis.

Dengan keterbatasan yang ada Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan, oleh sebab itu Penulis mengharapkan masukan dan saran serta Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat dikemudian hari bagi kita semua.

Jakarta, November 2018

Ety Noviyandari

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ety Noviyandari
 NIM : 500785091
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat / Tanggal Lahir : Semarang / 14 November 1978

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN Karang Tengah 1 pada tahun 1990
 Lulus SMPN 6 Purwokerto pada tahun 1993
 Lulus SMEA N Purwokerto pada tahun 1996
 Lulus S1 di Ubhara Jaya pada tahun 2012

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 s/d 2003 di Polda Lampung
 Tahun 2003 s/d 2009 di Polda Metro Jaya
 Tahun 2009 s/d 2013 di SSDM Mabes Polri
 Tahun 2014 s/d sekarang sebagai Paur Subbag Bingadikwa
 di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri

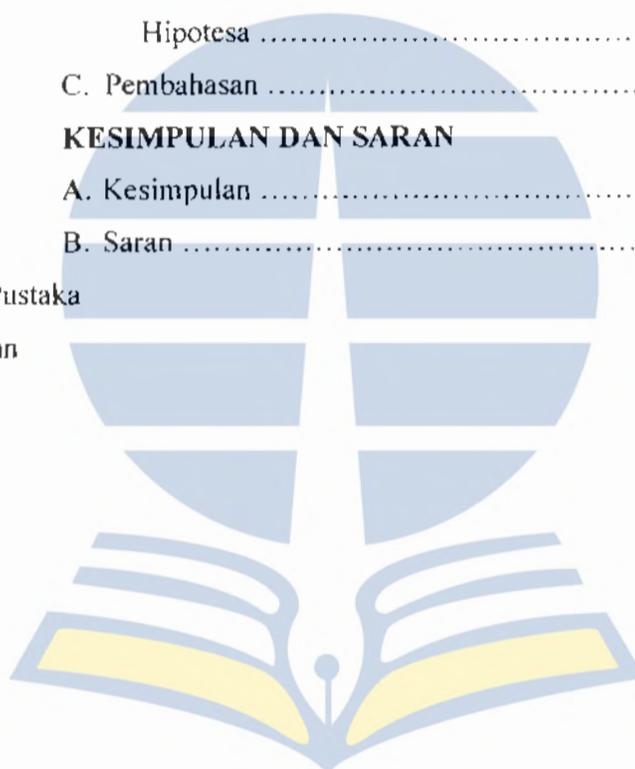
Jakarta, November 2018

Ety Noviyandari
 NIM. 500785091

DAFTAR ISI

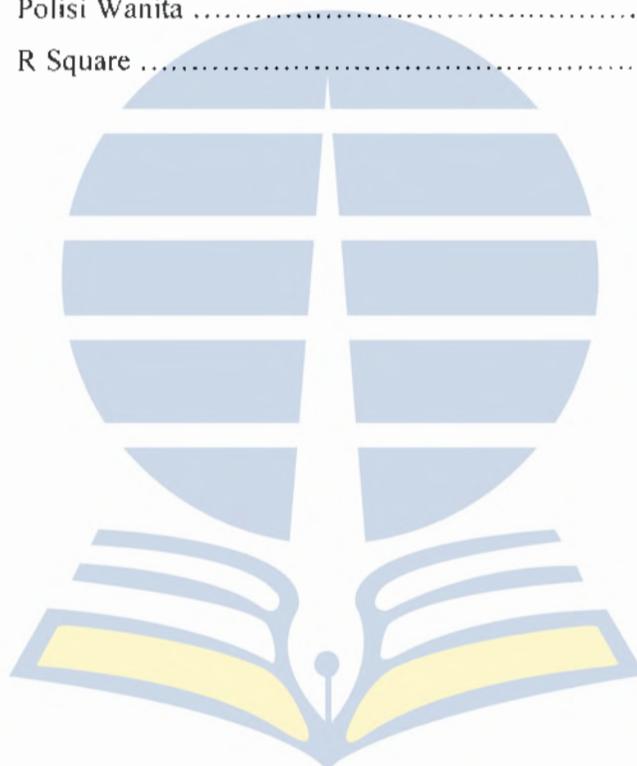
	Halaman
Abstrak	i
Lembar Plagiat	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Bagan	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2. Evaluasi Pelatihan	16
3. Kompetensi	23
4. Motivasi	27
5. Kinerja	34
B. Penelitian Terdahulu	40
C. Kerangka Pemikiran	45
D. Operasionalisasi Variabel	47
E. Hipotesis	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	55
B. Sumber Informasi	55

	C. Prosedur Pengumpulan Data	56
	D. Metode Analisis Data	57
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	A. Deskripsi Objek Penelitian	64
	1. Profil Sekolah Polisi Wanita	64
	2. Gambaran Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan	64
	3. Jenis-jenis Pelatihan	65
	4. Gambaran Responden Pelatihan	66
	B. Hasil dan Pembahasan	70
	1. Uji Validitas dan Reliabilitas	70
	2. Deskripsi Jawaban Responden	73
	3. <i>Outer Model</i>	77
	4. <i>Discriminant Validity</i>	80
	5. Uji Kebaikan Struktural/ <i>Inner Model</i> dan Hipotesa	84
	C. Pembahasan	
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan	92
	B. Saran	93
Daftar Pustaka		
Lampiran		



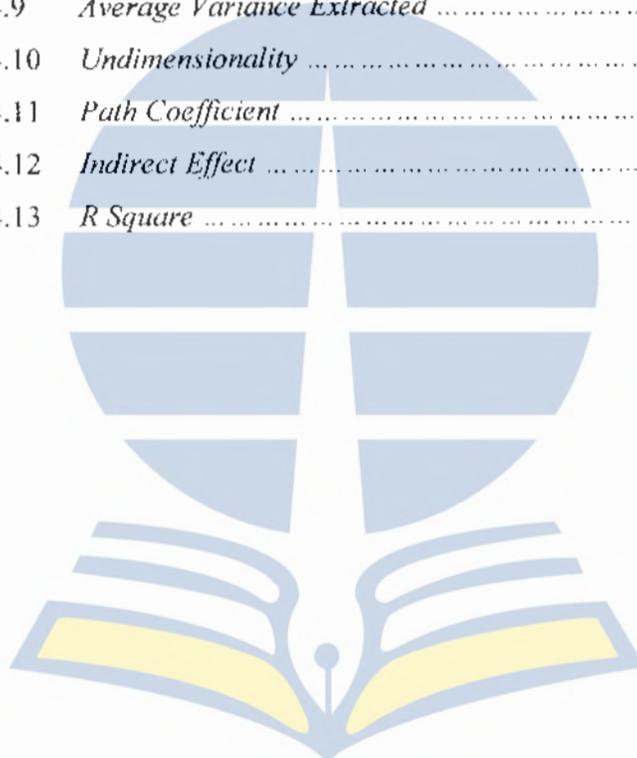
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	43
Tabel 2.2	Operasionalisasi Variabel	49
Tabel 3.1	Skala Likert	57
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Validitas	71
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Reliabilitas	72
Tabel 4.3	Gambaran Kondisi Evaluasi Pelatihan Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita	73
Tabel 4.4	Gambaran Kondisi Kompetensi Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita	74
Tabel 4.5	Gambaran Kondisi Motivasi Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita	75
Tabel 4.6	Gambaran Kondisi Kinerja Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita	76
Tabel 4.7	R Square	86



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengembangan Karir	21
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	46
Gambar 2.3	Model Penelitian	47
Gambar 3.1	Model Pengukuran	60
Gambar 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Gambar 4.2	Responden Berdasarkan Umur	67
Gambar 4.3	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Gambar 4.4	Responden Berdasarkan Lama Kerja	69
Gambar 4.5	<i>Convergent Validity</i> Diagram Jalur	78
Gambar 4.6	<i>Outer Loadings</i> Awal	79
Gambar 4.7	<i>Convergent Validity</i> Diagram Jalur	80
Gambar 4.8	<i>Cross Loading</i>	81
Gambar 4.9	<i>Average Variance Extracted</i>	83
Gambar 4.10	<i>Undimensionality</i>	83
Gambar 4.11	<i>Path Coefficient</i>	84
Gambar 4.12	<i>Indirect Effect</i>	86
Gambar 4.13	<i>R Square</i>	87



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Faktor sumber daya manusia pada dasarnya mempunyai peran penting untuk sebuah kemajuan sebuah organisasi atau lembaga. Namun hal tersebut perlu didukung dengan memperhatikan berbagai aspek yang dimiliki pada tiap-tiap individu. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang baik atas kemampuan atau potensi yang ada.

Bagi organisasi atau lembaga, kebutuhan atas sumber daya manusia yang berkualitas menjadi keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Karena faktor manusia mempunyai peran penting dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sebuah organisasi (Rozalia, 2016). Untuk itu, lembaga atau organisasi selalu memberikan perhatian pada aspek manusia karena organisasi menyadari bahwa SDM sangat menentukan keberhasilan di masa mendatang.

Selain itu, yang perlu dipahami sumber daya manusia digunakan dengan sebaik-baiknya karena memiliki pengaruh besar sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif (Wright, 2005). Oleh sebab itu, setiap organisasi dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

Pada organisasi atau lembaga seperti Polisi Republik Indonesia (Polri) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sangat ditentukan dengan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Dalam perkembangan dunia

seperti saat ini yang semakin kompetitif, pemberdayaan sumber daya manusia khususnya di lingkungan Polri merupakan kebutuhan utama untuk berkembang, terlebih didorong oleh perkembangan pengetahuan masyarakat yang semakin kritis dalam menyikapi sesuatu terutama terkait dengan profesionalisme (lihat UU Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 38 Ayat 2).

Bagi polisi, profesionalisme sangat penting untuk ditingkatkan dalam rangka mewujudkan harapan masyarakat terhadap sosok polisi yang ideal. Karenanya perumusan strategi pelaksanaan standarisasi profesionalisme Polri terus dilakukan. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi harapan masyarakat yang membutuhkan polisi dengan sikap ramah dalam pelayanan serta tegas dalam penegakan hukum dapat tercapai (Maskun, 2013). Tuntutan mendasar yang harus terpenuhi agar profesionalisme Polri tersebut terwujud mengacu pada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pasal 1 Ayat 19 yang menjelaskan proses pelatihan sebagai anggota Polri. Hal ini merupakan langkah strategis yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sehaik-baiknya.

Sekolah Polisi Wanita Garba Wiyata Putri Bhayangkara yang disingkat Sepolwan merupakan bagian dari instrumen pembentukan polisi khusus bagi wanita. Sepolwan adalah bagian dari Lembaga Pendidikan & Pelatihan (Lemdiklat) Polri sebagai unsur pendukung pelaksana pendidikan pembentukan khusus bagi Bintara Polisi wanita satu-satunya di Indonesia yang berada di bawah Kapolri dengan salah tugas pokok menyelenggarakan fungsi menyusun perencanaan

program kegiatan dan anggaran, pelayanan administrasi personel, pembinaan perawatan personel, perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan peralatan, pembinaan dan pengawasan Markas Lemdiklat, pelayanan pimpinan dalam bidang pembinaan dan pengawasan kantor, Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi (PID) serta pelaksanaan pembinaan profesi di jajaran Lemdiklat dan juga terkait dengan pembinaan dan pengembangan kemampuan Tenaga Pendidik (Gadik)/Widyaiswara (WI), Tenaga Kependidikan (Gadikan) dan siswa di lingkungan jajaran Lemdiklat (<http://lemdik.polri.go.id/>).

Dalam perjalanannya, Sepolwan saat ini sudah berkembang cukup pesat. Hal ini dapat diketahui dengan tidak hanya sebagai tempat pendidikan pembentukan bagi Polisi Wanita melainkan juga sebagai tempat pengembangan beberapa jenis pendidikan, diantaranya akademik, manajerial, dan profesi atau vokasi (Perkap No. 14 Tahun 2015). Kemajuan yang dicapai tersebut perlu diapresiasi dan dikembangkan agar Sepolwan kian menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang kompeten.

Dalam kaitannya tersebut, tenaga pendidik (Gadik) memegang peran penting dan strategis dalam dunia pendidikan, khususnya di lingkungan Sepolwan. Pendidik mempunyai andil besar dalam melakukan pembelajaran yang mampu memberikan dampak positif terhadap perkembangan peserta didiknya sehingga mampu mencapai kehidupan yang lebih baik. Hal ini sebagaimana ditegaskan kembali dalam Standar Khusus Pendidik Polri (2012) dimana pendidik adalah komponen atau unsur yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Untuk itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa didukung oleh tenaga pendidik yang profesional. Dengan kata lain, perbaikan kualitas pendidikan harus berpangkal dari tenaga pendidik dan berujung pada tenaga pendidik pula. Selain itu, keberhasilan pembelajaran juga tergantung dari kemampuan tenaga pendidik dalam memanfaatkan tempat dan lingkungan belajar yang turut mempengaruhi proses pembelajaran.

Berdasarkan evaluasi atau penilaian dan pengalaman peneliti sebagai bagian dari lembaga diketahui bahwa terdapat tenaga didik yang belum memiliki kompetensi sehingga mempunyai dampak terhadap proses pembelajaran. Hal ini disebabkan beberapa hal, diantaranya pendidik belum mendapatkan pelatihan dan belum baiknya motivasi pendidik dalam bekerja. Kondisi ini tentu sangat mempengaruhi atau berimbas terhadap kinerja tenaga pendidik atas tugas-tugas yang dikerjakan.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, sebagaimana telah dijelaskan bahwa pendidik harus mempunyai kompetensi-kompetensi yang mendukung dalam menjalankan tugas-tugasnya (Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007). Hal ini perlu dipahami secara baik, mengingat tugas pendidik tidak hanya terbatas pada transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) yang mencakup pada aspek kognisi tetapi juga melingkupi afektif dan psikomotorik.

Terkait dengan kondisi tenaga pendidik Sekolah Polisi Wanita saat ini berjumlah 113 orang tenaga pendidik 53 orang merupakan lulusan SMU, 4 orang lulusan D3, 49 orang lulusan S1 dan 7 orang merupakan lulusan S2. Dari sejumlah 113 orang tenaga pendidik 82 orang sudah mengikuti pelatihan tenaga pendidik dan

56 sudah memiliki sertifikasi pendidik (Sepolwan, 2017). Kondisi tersebut memberikan pemahaman bahwa masih ada beberapa diantara para pendidik yang belum mendapatkan pelatihan sehingga secara tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas proses belajar mengajar yang berlangsung di lembaga tersebut. Hal ini menjadi salah satu temuan dan alasan Penulis untuk melanjutkan dalam sebuah penelitian.

Adapun beberapa penelitian terdahulu Hamsinah (2016) menjelaskan bahwa peningkatan profesionalisme guru melalui pembelajaran dan pelatihan merupakan salah satu solusi dari beberapa usaha yang dapat dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kompetensi guru ke arah peningkatan mutu pendidikan. Lebih lanjut Yamin (2010), bahwa kompetensi guru bermutu merupakan dambaan bagi pengguna/pelanggan, banyak cara yang dilakukan oleh perorangan guru dan lembaga untuk meningkatkan mutu guru seperti melalui peningkatan jenjang akademik, pelatihan-pelatihan, peningkatan insentif kinerja dan sebagainya. Mukhlisoh (2008) menegaskan hasil pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan kepuasan kerja guru berpengaruh terhadap kompetensi guru. Sebagaimana ditegaskan oleh M. Yusuf A. Samad (2015) dalam Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur (Survey pada Sekretariat DPRK Bireun Provinsi Aceh) menunjukkan terdapat hubungan yang cukup erat dan pengaruh kompetensi dan motivasi cukup signifikansi terhadap kepuasan kerja. Namun motivasi lebih tinggi pengaruhnya dibandingkan kompetensi pegawai aparatur sekretariat DPRK Bireuen.

Penjelasan singkat penelitian di atas memberikan suatu pemahaman bahwa jika memiliki tenaga pendidik yang kompeten akan mampu menciptakan

lingkungan belajar yang kondusif dan efektif serta mampu mengelola kelas dan membawa peserta pelatihan mencapai hasil belajar yang optimal. Kompetensi tenaga pendidik sangat penting bagi penyelenggaraan pendidikan untuk menjamin mutu pelaksanaan pendidikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan peserta didik. Kompetensi pendidik merupakan sebuah ukuran dari seorang pendidik yang dituntut untuk berkualitas dan bermakna bagi pendidikan. Dalam kurun waktu ini tenaga pendidik berkewajiban untuk berbuat lebih banyak dan berkompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik khususnya di Sepolwan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka Penulis tertarik untuk menelaah lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Evaluasi Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Pemediasi (Studi pada Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah evaluasi pelatihan berpengaruh terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita?
2. Apakah evaluasi pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita?

4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh evaluasi pelatihan terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh evaluasi pelatihan terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.

D. Kegunaan Penelitian

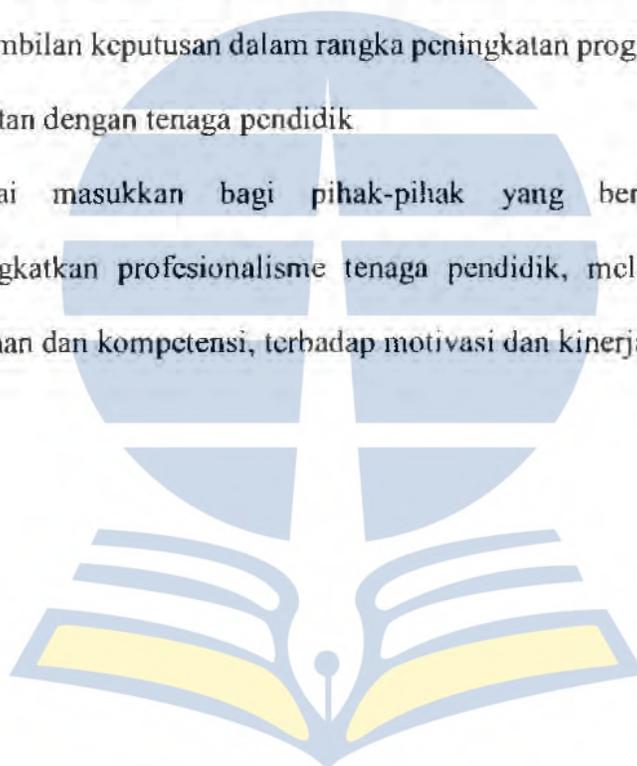
1. Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi untuk mengembangkan studi mengenai manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai peningkatan kinerja tenaga pendidik pada

Sepolwan Polri melalui variabel dan indikator, dalam hal ini pelatihan, kompetensi, dan motivasi serta dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya. Hal lainnya dimungkinkan munculnya pemikiran secara konseptual dan sistemik untuk meningkatkan produktivitas guna mendukung kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita. Disamping itu, penelitian ini diharapkan mampu bersinergi dengan ilmu-ilmu lainnya sebagai bagian pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Praktis

- a. Dapat digunakan sebagai referensi dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan program dan strategi yang berkaitan dengan tenaga pendidik
- b. Sebagai masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, melalui kajian terhadap pelatihan dan kompetensi, terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian teori menjelaskan mengenai konsep dan teori yang relevan dengan pokok permasalahan penelitian, untuk membangun kerangka teori yang akan digunakan sebagai kerangka pikir dalam menjelaskan masalah yang diteliti. Penelitian ini pada dasarnya merupakan bagian dari kajian manajemen sumber daya manusia, dimana secara lebih khusus mengkaji mengenai pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruanglingkup dan tingkatnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sektor modern itu. Dengan kata lain, manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang

bertujuan untuk memberikan kewenangan satuan/unit kerja organisasi agar bekerja lebih efektif (Purwanto, 2005).

Definisi di atas memberikan pemahaman bahwa pada prinsipnya manajemen menjadi sesuatu yang penting bagi setiap lembaga atau organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, khususnya berkenaan dengan sumber daya manusia. Kondisi manusia yang memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda menjadi keunikan tersendiri untuk dapat dikelola dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk itu, dibutuhkan pemahaman yang komprehensif atas aspek-aspek yang ada dalam MSDM sehingga lembaga atau organisasi bisa mengambil kebijakan yang terbaik.

Umumnya, manajemen diartikan sebagai pencapaian tujuan organisasi yang dapat diwujudkan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien (Daft, 2010). Dalam pemaknaan lain, manajemen didefinisikan sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Handoko, 2014). Lebih lanjut Veithzal dan Ella (2009) menjelaskan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang lain dalam suatu organisasi agar bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut pengertian manajemen pada dasarnya mempunyai sudut pandang yang luas.

Namun dalam hal visi dan tujuannya, kesemua pengertian tersebut akan selalu mengerucut kepada satu hal, yaitu pengambilan keputusan. Hal ini perlu dipahami dengan baik terlebih dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), dimaknai sebagai kegiatan yang berada dalam lingkup dalam penanganan buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Armstrong (2014) menjelaskan bahwa praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang tata kelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Penjelasan di atas memberikan sebuah gambaran sederhana bahwa lingkup MSDM berhubungan dengan mengelola manusia, dimana dalam MSDM terdapat pola pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya potensial, sehingga perlu dikembangkan sedemikian rupa agar dapat memberikan kontribusi secara maksimal bagi organisasi. Selain itu, tugas MSDM berkaitan dengan upaya mengelola unsur manusia atas segala potensi yang dimilikinya dengan cara seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. MSDM memiliki perhatian khusus yang mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi (Gomes, 2006).

Dalam penjelasan lain MSDM dipandang sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka

berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana harusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia (V. Rivai, 2009).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat diketahui bahwa MSDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Disamping itu juga, MSDM merupakan manajemen yang khusus membahas masalah yang berkaitan langsung terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia adalah faktor terpenting sebagai penggerak dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi.

Handoko (2014) menyatakan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Sementara Fathoni (2006) menyatakan tujuan manajemen sumber daya manusia terangkum dalam beberapa tujuan:

- a. Tujuan kemasyarakatan (*societal objective*); suatu organisasi yang memiliki lingkup di tengah masyarakat memiliki tujuan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat dimana organisasi itu berada. Maka, semua organisasi memiliki tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar mempunyai dampak positif bagi masyarakat secara umum.
- b. Tujuan organisasi (*organization objective*); upaya dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Maka, unit atau bagian manajemen sumber

daya manusia di suatu organisasi berfungsi dalam melayani bagian-bagian lain yang berada di dalam organisasi.

- c. Tujuan fungsional (*functional objective*); berorientasi pada fungsi-fungsi yang ditunjukkan dan spesifik agar mampu menjalankan tiap-tiap tugasnya dengan baik.
- d. Tujuan pribadi (*personal objective*); Individu di dalam suatu organisasi perlu melakukan pengembangan diri, baik untuk dirinya sendiri maupun kemajuan organisasi, karena hal tersebut merupakan sifat dasar manusia.

Fungsi manajemen sumber daya manusia seperti dijelaskan terbagi atas (Wahyudi, 2010): fungsi manajerial, operasional, kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan.

a. Fungsi Manajerial, yang meliputi:

- 1) Perencanaan (*Planning*), yaitu melakukan tugas dalam lingkup perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun suatu organisasi dengan mempertimbangkan struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.
- 3) Pengarahan (*Directing*), yaitu memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 4) Pengendalian (*Controlling*), yaitu melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

b. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Lebih lanjut fungsi operasional tersebut terbagi lima, secara singkat diuraikan sebagai berikut (Wahyudi, 2010):

1) Fungsi Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

2) Fungsi Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tersebut disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan dalam konteks MSDM cenderung didefinisikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Hasibuan, dalam Wahyudi, 2013).

3) Fungsi Kompensasi

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian organisasi atau lembaga atas usaha yang telah diberikan para pegawai kepada lembaga. Agar tidak

menimbulkan kesenjangan, maka perlu dikelola secara adil sehingga dapat menjaga stabilitas lembaga dengan baik.

4) Fungsi Pengintegrasian

Prinsip memahami perbedaan pada tiap-tiap pegawai menjadi kunci untuk dapat menyatukan persepsi dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Upaya ini kian perlu dilakukan mengingat jika perbedaan tersebut tidak diakomodir dengan baik, maka akan mempunyai dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi atau lembaga.

5) Fungsi Pemeliharaan

Kegiatan ini untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang.

Berdasarkan pendapat di atas maka secara umum fungsi MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengajaran dan pengendalian. Namun dalam konteks ini, perlu untuk melihat pengaruh pelatihan, kompetensi, terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik. Untuk itu, pada penelitian difokuskan pada fungsi pengembangan dari perilaku organisasi dalam kerangka MSDM. Pada dasarnya, pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan kepada pegawai baik itu kemampuan teknis, teoritis, moral pegawai dan keterampilan pegawai agar pegawai tersebut menjadi lebih baik dari sebelumnya dalam mengemban tugasnya.

Menurut Hasibuan (2013) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua, yaitu:

- a. Pengembangan secara informal, yaitu karyawan yang melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya atas kemauannya sendiri. Hal tersebut merupakan bukti bahwa karyawan memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
- b. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan difasilitasi oleh perusahaan dalam rangka mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan lainnya. Hal ini perlu dilakukan mengingat tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, bersifat nonkarir atau peningkatan karir seorang karyawan.

Pengembangan dalam konteks ini dapat dikategorikan sebagai pengembangan secara formal karena bersifat institusional. Pengembangan tersebut perlu dilakukan sebagai upaya mewujudkan organisasi yang memiliki kerangka kuat serta mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari.

2. Evaluasi Pelatihan

Sebelum membahas mengenai evaluasi pelatihan maka terlebih dahulu perlu dipahami istilah pelatihan. Dalam pemaknaan yang sederhana, pelatihan merupakan salah satu cara dalam mengembangkan pegawai atau karyawan yang ada pada suatu organisasi atau lembaga. Untuk itu, dibutuhkan

analisis kebutuhan terlebih dahulu agar lembaga atau organisasi dapat memberikan pelatihan yang sesuai bagi para pegawai.

Sebagaimana telah disampaikan bahwa tujuan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai atau karyawan dengan harapan dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan bersama. Secara umum, keterampilan dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok menurut Robert R. Katz (Hasibuan, 2013) yaitu "*technical skill, conceptual skill and human skill*". *Technical skill* atau kemampuan manusia yang dapat diperoleh dari lembaga pendidikan dan latihan.

Lebih lanjut, Herman (2009), pelatihan merupakan proses secara sistematis yang bertujuan mengubah tingkah laku pegawai dalam konteks mencapai tujuan organisasi. Pelatihan erat kaitannya dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi jangka pendek, serta memiliki kemampuan untuk mempermudah dalam bekerja bagi pegawainya.

Dalam pemaknaan yang lain, Rivai (2013) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya, Irene (2009) berdasarkan penelitiannya mengemukakan bahwa melalui pelatihan dan pengembangan karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan baik pribadi maupun organisasi.

Penjelasan mengenai pelatihan di atas memberikan pemahaman bahwa tujuan pelatihan yaitu meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidang teknis, teoritis, konseptual dan moral agar karyawan dapat mencapai

hasil kerja yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya pelatihan agar tetap memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya. Pada dasarnya, pelatihan bagi pegawai dapat dikatakan sebagai salah satu investasi penting yang dilakukan suatu organisasi dalam memperlancar jalannya roda pembangunan perusahaan (Kaswana, 2011).

Dengan kata lain, penyelenggaraan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, adanya proses pengambilan keputusan yang tepat, meningkatnya semangat kerja karyawan dan mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif, yang secara tidak langsung hal ini berkaitan dengan motivasi dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi (pengembangan pegawai).

Dalam beberapa literatur dijelaskan mengenai pengembangan adalah metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam individu (misalnya dalam gaya, nilai, keterampilan), dalam teknologi (misalnya dalam kesederhanaan yang lebih besar, dalam kompleksitas), dan dalam peranan. Maka, prinsip pengembangan merupakan suatu metode yang dilakukan setiap organisasi terhadap pegawai maupun aparatur yang berada di organisasi itu sendiri demi meningkatkan kualitas baik dari segi motivasi ataupun kinerja.

Dalam kaitannya tersebut maka diketahui bahwa pelatihan (*training*) mempunyai pengaruh terhadap motivasi ataupun kinerja pegawai. Karena pada prinsipnya pelatihan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan atau mengemhangan kemampuan pegawai agar mempunyai dampak positif bagi

kemajuan lembaga atau organisasi. Untuk itu, dibutuhkan sebuah mekanisme yang baik dalam proses evaluasi atas pelatihan yang dilaksanakan, salah satunya menggunakan model Kirkpatrick. Kegiatan evaluasi menurut Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick J. D. (2006) adalah untuk menentukan tingkat efektivitas dari suatu program pelatihan, sehingga ketika kegiatan evaluasi sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut, dalam membuat keputusan berdasarkan hasil evaluasi. Adapun dalam Model Kirkpatrick, evaluasi *training* dilakukan melalui pengukuran empat level, yaitu level Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick J. D. (2006):

- a. Level 1, melihat tingkat kepuasan peserta *training* terhadap pelaksanaan *training*, (*reaction*);
- b. Level 2, melihat perubahan sikap mental, perbaikan pengetahuan, dan/atau penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program *training* (*learning*);
- c. Level 3, melihat perilaku kerja peserta *training* setelah mereka kembali ke dalam lingkungan kerjanya (*behavior*);
- d. Level 4, melihat dampak perubahan perilaku kerja peserta *training* terhadap tingkat produktivitas perusahaan (*result*).

Dengan adanya evaluasi diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi mengenai proses dan hasil belajar dari peserta didik, serta mampu mengetahui kesulitan-kesulitan yang muncul pada saat proses belajar-mengajar berlangsung. Selain itu, evaluasi berkaitan erat dengan proses penilaian. Baik itu penilaian hasil belajar maupun penilaian proses itu sendiri. Evaluasi juga

berfungsi sebagai salah satu cara pengembangan suatu program pembelajaran yang meliputi desain belajar mengajar dan menetapkan kedudukan suatu program pembelajaran berdasarkan ukuran/kriteria tertentu sehingga suatu program dapat dipercaya, diyakini dan dapat dilaksanakan terus, atau dapat pula sebaliknya, yaitu program itu harus diperbaiki atau disempurnakan.

a. Pengembangan Karir

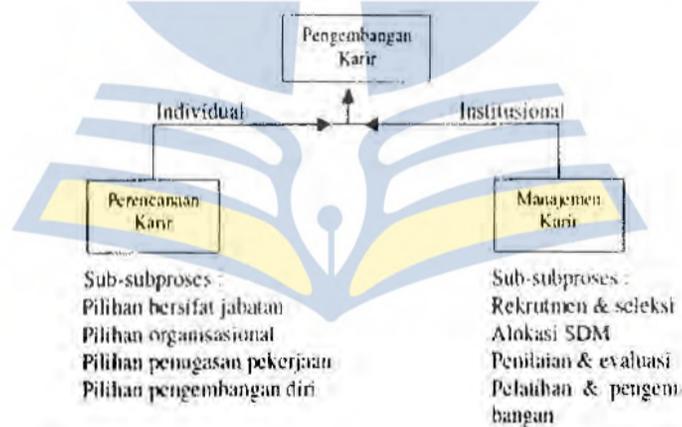
Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2010:141). Lebih lanjut pengembangan karir diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2016:260). Dalam konteks-konteks lain, pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan (Mondy, 1993).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang bernaung di dalam organisasi tersebut.

Namun demikian yang perlu dipahami pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses,

yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001:504). Berdasarkan pengertian di atas, maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Simamora (2001)

Gambar 2.1 Pengembangan Karir

b. *Self Efficacy*

Baron dan Byrne (2005) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai evaluasi diri seseorang terhadap kemampuan atau kompetensi untuk menampilkan tugas, mencapai tujuan dan mengatasi rintangan. Luthans (2006) menjelaskan *self-efficacy* mengacu pada keyakinan individu mengenai kemampuan untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan agar mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Bandura mendefinisikan *self-efficacy* sebagai *judgement* seseorang atas kemampuannya untuk merencanakan dan melaksanakan tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Sedangkan Bandura (1986) menggunakan istilah *self-efficacy* mengacu pada keyakinan (*beliefs*) tentang kemampuan seseorang untuk mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan untuk pencapaian hasil. Dengan kata lain, *self-efficacy* adalah keyakinan penilaian diri berkenaan dengan kompetensi seseorang untuk sukses dalam tugas-tugasnya. Menurut Bandura, keyakinan *self-efficacy* merupakan faktor kunci sumber tindakan manusia (*human agency*), “apa yang orang pikirkan, percaya, dan rasakan mempengaruhi bagaimana mereka bertindak”.

Menurut teori kognitif sosial Bandura, keyakinan *self-efficacy* mempengaruhi pilihan orang dalam membuat dan menjalankan tindakan yang mereka kejar. Individu cenderung berkonsentrasi dalam tugas-tugas yang mereka rasakan mampu dan percaya dapat menyelesaikannya serta menghindari tugas-tugas yang tidak dapat mereka kerjakan. Keyakinan *efficacy* juga memhantu menentukan sejauh mana usaha yang akan

dikerahkan orang dalam suatu aktivitas, seberapa lama mereka akan gigih ketika menghadapi rintangan, dan seberapa ulet mereka akan menghadapi situasi yang tidak cocok (Schunk, 1981). Keyakinan *efficacy* juga mempengaruhi sejumlah stres dan pengalaman kecemasan individu seperti ketika mereka menyibukkan diri dalam suatu aktivitas (Miller, 1994). Secara eksplisit, Bandura sebagaimana dikutip oleh Pajares (2004) menghubungkan *self-efficacy* dengan motivasi dan tindakan, tanpa memperhatikan apakah keyakinan itu benar secara objektif atau tidak. Dengan demikian, perilaku dapat diprediksi melalui *self-efficacy* yang dirasakan (keyakinan seseorang tentang kemampuannya) meskipun perilaku itu terkadang dapat berbeda dari kemampuan aktual karena pentingnya *self-efficacy* yang dirasakan. Oleh karena itu, *self-efficacy* yang tinggi membantu membuat perasaan tenang dalam mendekati tugas dan kegiatan yang sulit. Sebaliknya, orang yang meragukan kemampuan dirinya, mereka bisa percaya bahwa sesuatu itu lebih sulit daripada yang sesungguhnya.

3. Kompetensi

Spencer (Moehariono, 2014) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja. Definisi ini menegaskan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau

melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Triwiyatno (2011) mengatakan, kompetensi dapat diterjemahkan sebagai kemampuan dalam menjalankan tugas dan peran. Kompetensi juga berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang telah dilakukan. Hal ini sebagaimana juga dijelaskan dalam Perkap Nomor 14 Tahun 2015 yang menyatakan kompetensi yang dimaksud yaitu berkaitan dengan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, kompetensi bukan merupakan karakter dasar, pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terpisah-pisah, akan tetapi merupakan suatu rangkaian dan perpaduan itu semua dan terumuskan dalam serangkaian/sekelompok perilaku.

Definisi di atas memberikan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Oleh karenanya, diperlukan pemetaan yang baik atas sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan kemampuan yang dimilikinya mengingat tiap-tiap manusia mempunyai karakteristik yang berbeda-beda khususnya dalam hal kemampuan yang dimiliki.

Mengikuti pendapat Spencer dan Spencer (dalam Kaplan, 2007), kompetensi terdiri atas lima tipe (dimensi), yaitu (a) Motif adalah sesuatu yang konsisten dipikirkan atau diharapkan sehingga menyebabkan suatu tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku, terhadap

tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya; (b) *Traits* atau sifat bawaan/watak adalah karakteristik fisik serta respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi termasuk rangsangannya dan tekanan; (c) *Self concept* atau konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang; (d) *Knowledge* atau pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam area yang bersifat spesifik; dan (e) *Skill* atau keterampilan adalah kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau suatu pekerjaan fisik atau mental. Komponen-kompetensi *motives* dan *traits* disebut *hidden competency* karena sulit untuk dikembangkan dan sulit mengukurnya. Komponen kompetensi *knowledge* dan *skills* disebut *visible competency* yang cenderung terlihat, mudah dikembangkan dan mudah mengukurnya. Sedangkan komponen kompetensi *self concept* berada di antara kedua kriteria kompetensi tersebut.

Secara umum kompetensi dapat dibagi dua kategori, yaitu: *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya (Dharma, 2005). Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

Hal ini memberikan pemahaman bahwa kompetensi dipandang sebagai pilar kinerja dari sesuatu profesi. Hubungan antara kompetensi dengan

kinerja karyawan adalah sangat erat dan penting sekali, relevasinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Maka untuk meningkatkan kompetensi terhadap kinerja dalam proses transformasi dilakukan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi karyawan (Marihot, 2012).

Beberapa penelitian menegaskan kompetensi memberikan kontribusi sebesar 48,9% terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai (Widyatmini & Hakim L, 2008). Penelitian lain yang dilakukan Masrubi (2010) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai perusahaan. Disamping itu, kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan *skill* dan *knowledge* sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrumen bagi pencapaian targetnya. Untuk itu, sistem pengembangan sumber daya manusia di perusahaan haruslah berdasarkan kompetensi. Sistemnya harus terintegrasi mulai dari rekrutmen, penempatan orang, *performance appraisal*, sistem kompensasi, dan pengembangan karir.

Penjelasan di atas memberikan pandangan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja ataupun motivasi pegawai atau karyawan. Hal ini didasarkan salah satunya karena kinerja yang baik tidak akan didapat manakala pegawai tidak memiliki kemampuan (kompetensi) yang sesuai dengan tugas atau pekerjaannya.

4. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*Movere*” yang artinya adalah “menggerakkan”. Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan (Kreitner, 2014). Perlu dipahami dorongan atau keinginan untuk melakukan sesuatu dapat berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Bagi organisasi atau lembaga hal ini menjadi sesuatu yang menarik untuk dipahami dengan baik terlebih dalam rangka menumbuhkan motivasi sumber daya manusia yang ada agar dapat dikelola dengan baik demi kemajuan organisasi atau lembaga.

Setiap manusia tentu mempunyai alasan atau rasionalisasi atas perbuatan yang dilakukannya, hal tersebut dapat diartikan sebagai motivasi, yaitu faktor pendorong yang membuat manusia melakukan sesuatu. Dengan kata lain, pasti ada motivasinya dan tidak ada suatu institusi yang bisa berhasil tanpa tingkat usaha dan komitmen dari anggotanya. Oleh karenanya perlu memahami hakikat motivasi dan faktor-faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu.

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2016).

Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seseorang, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh

faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2001). Menurut Arep dan Tanjung (2004) menyatakan bahwa motivasi ialah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Dalam konteks yang lebih luas kompetensi seseorang menunjukkan pada kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologi (kepercayaan) yang dapat mengarahkan perilaku diri sendiri.

Dalam beberapa literatur menjelaskan bahwa terdapat beberapa teori motivasi yang sering digunakan diantaranya: Teori Hierarki Maslow, ERG Alderfer, Kebutuhan McClelland, Harapan Vroom dan sebagainya. Namun dalam pembahasan ini, Penulis akan memfokuskan pada Teori Kebutuhan McClelland karena dipandang memiliki relevansi atas penelitian yang dilakukan.

a. Teori Kebutuhan McClelland

Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David McClelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Dia mengajukan bahwa teori motivasi berkaitan dengan konsep belajar. Teori Kebutuhan McClelland diantaranya adalah:

- 1) **Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*)**, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses. Kesuksesan ini diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan tersebut berkaitan erat dengan belajar dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai usaha tertentu.
- 2) **Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)**, merupakan kebutuhan akan dukungan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini berkaitan dengan tingkah laku untuk mengadakan hubungan yang dekat dengan orang lain.
- 3) **Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)**, merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan seseorang tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Tiga teori kebutuhan ini juga disebut sebagai teori “kebutuhan yang didapat/dipelajari” (*acquired/learned needs theory*) yang mengemukakan terdapat tipe-tipe kebutuhan tertentu yang diperoleh selama masa hidup individu tersebut. Hal ini menunjukkan, kebutuhan individu yang diperoleh dari waktu ke waktu dan dibentuk tersebut, melalui pengalaman hidup seseorang. Dapat dikatakan, tiap individu tidak terlahir dengan kebutuhan ini, tetapi mungkin mempelajarinya melalui pengalamannya (Draf, 2010). Sedangkan kebutuhan akan prestasi sendiri adalah keinginan dalam upaya mencapai sesuatu yang sulit, mencapai standar-standar kesuksesan yang tinggi, menguasai tugas-tugas yang kompleks, serta mengungguli

orang lain. Kebutuhan akan prestasi sering pula disebut sebagai kebutuhan dimana seorang ingin dipandang sebagai orang yang berhasil dalam hidupnya.

Hal ini menegaskan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi yang besar adalah individu yang berupaya berbuat sesuatu, misalnya dalam penyelesaian tugas yang dipercayakan kepadanya lebih baik dibandingkan dengan orang-orang lain. Dengan demikian, individu tersebut biasanya berusaha menemukan situasi agar dapat menunjukkan keunggulannya, seperti dalam pengambilan keputusan dan melakukan sesuatu yang dapat memberikan *feedback* dengan segera tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui apakah ia meraih kemajuan atau tidak. Seseorang dengan kebutuhan berprestasi yang besar cenderung menyenangi pekerjaan yang kemungkinan berhasil besar, namun tidak senang pada tugas yang terlalu berat atau terlalu ringan. Maka disimpulkan individu tersebut cenderung menghindari mengambil resiko yang besar.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

McClelland (Siregar, 2006) menyebutkan ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang, yaitu:

1) Keluarga

Salah satu kebutuhan berprestasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman. McClelland menyatakan bahwa bagaimana cara orang tua mengasuh anaknya memiliki pengaruh terhadap kebutuhan berprestasi anak. Hal ini juga terlihat dari

kebudayaan pada suatu negara seperti hikayat atau cerita sering mengandung tema-tema prestasi yang dapat memicu semangat masyarakatnya.

2) Konsep Diri

Konsep diri terkait dengan bagaimana individu berfikir mengenai dirinya sendiri. Apabila individu meyakini bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka individu akan termotivasi melakukan hal tersebut sehingga berpengaruh dalam pola bertingkah laku.

3) Jenis Kelamin

Terdapat kecenderungan mengaitkan prestasi yang tinggi dengan maskulinitas, hal ini mengakibatkan banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada dalam lingkungan yang didominasi pria (*Fear Of Success*). Banyak pula perempuan dengan kebutuhan berprestasi tinggi namun tidak menampilkan karakteristik dan stereotip perilaku layaknya laki-laki.

4) Pengakuan dan Prestasi

Individu biasanya lebih memiliki kebutuhan berprestasi untuk bekerja lebih keras apabila berada dalam kondisi bahwa dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh individu lainnya. Individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi tersebut akan bekerja keras untuk mencapai prestasi yang diinginkan.

Terkait dengan hal di atas Parrek (2005) menyatakan enam indikator yang biasanya digunakan dalam melakukan pengukuran motivasi kerja, yaitu:

- 1) Prestasi kerja, merupakan hal yang ingin dicapai oleh seorang manajer di bawah lingkungan kerja (meskipun sulit). Sebagai contoh dalam menyelesaikan tugas yang dibatasi oleh *deadline* yang ketat dan tuntutan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan hasil yang memuaskan.
- 2) Pengaruh, yaitu upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk yang menunjukkan kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. Hal ini berlandaskan pada pemahaman bahwa saran-saran atau gagasan yang diterima sebagai bentuk partisipasi akan menciptakan motivasi, apalagi jika gagasan atau pemikiran tersebut dapat dipahami dan diikuti oleh orang lain sehingga dapat diimplementasikan sebagai metode kerja baru dan ternyata hasilnya positif dan dirasakan lebih baik.
- 3) Pengendalian, yaitu tingkat pengawasan yang dilakukan atasan terhadap bawahannya. Hal tersebut dilakukan guna menumbuhkan motivasi dan sikap tanggung jawab yang besar dari bawahan, pada dasarnya seorang atasan dapat memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi.
- 4) Ketergantungan, yaitu kebutuhan dari bawahan terhadap orang-orang yang berada di lingkungan kerjanya, baik terhadap sesama pekerja maupun terhadap atasan. Adanya saran, gagasan ataupun ide dari atasan

kepada bawahan yang dapat membantunya memahami suatu masalah atau cara penyelesaian masalah akan menjadi motivasi yang positif.

- 5) Pengembangan, yaitu upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja dalam rangka meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan ini dapat menjadi motivator yang kuat terhadap pegawai. Disamping pengembangan yang menyangkut kepastian karir pekerja. Pengertian pengembangan yang dimaksudkan disini juga menyangkut metode kerja yang dipakai. Adanya perubahan metode kerja yang dirasakan lebih efektif dan efisien karena membantu penyelesaian tugas juga dapat menjadi motivasi bagi pekerja.
- 6) Afiliasi, yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang yang berada dalam strata tingkat atas dalam konteks sosial. Hal tersebut berkaitan dengan keterbukaan orang-orang yang berada di lingkungan kerja yang memungkinkan hubungan antara pribadi dapat berjalan dengan baik; dimana saling membantu masalah pribadi akan menjadi motivasi yang positif dari pekerja.

Penjelasan di atas mengasumsikan bahwa motivasi pegawai atau karyawan akan muncul ketika adanya dorongan atau faktor-faktor pendukung seperti pelatihan. Hal ini didasarkan pada prinsip motivasi yang tidak hanya berasal dari dalam (intrinsik) tetapi juga di dapat dari luar (ekstrinsik). Kesemuanya dipandang baik karena sama-sama mempunyai tujuan mendorong pegawai atau karyawan untuk memiliki motivasi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

5. Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, berasal dari akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yaitu (Rivai dan Basri, 2005): (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat (*to discharge of fulfill; as vow*); (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Bagi Sedarmayanti (2011), kinerja diartikan sebagai sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Hal ini bertujuan untuk memotivasi, menentukan tingkat keberhasilan dan memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan proses kegiatan (lihat Perkap Nomor 14 Tahun 2015).

Lebih lanjut, kinerja adalah hasil yang dicapai dari upaya yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas. Kinerja dapat dikatakan sebagai bentuk dari hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Herbert dan Arthur (2003) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau kontribusi karyawan untuk membuat mereka mencapai tujuan. Definisi ini memberikan pemahaman bahwa istilah kinerja erat kaitannya dengan suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan seberapa banyak pengaruh atau dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi atau lembaga.

Namun demikian secara umum, kinerja karyawan dapat dinyatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2015). Definisi tersebut ini mencakup dua komponen kinerja yaitu kualitas yang lebih menekankan pada aspek akurasi dan ketepatan, serta kuantitas yang berhubungan dengan produktivitas dan waktu sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Selanjutnya Gomes (2006) dinyatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Lebih lanjut Simamora (2003) menjelaskan bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya dimana batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektivitas, keadilan dan daya tanggap.

Pendapat lainnya mengenai kinerja yang dikemukakan oleh Hugh J. Arnold dan Daniel C. Feldman (Nina Lamatenggo dan Hamzah, 2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Dhanna (2005)

menyatakan bahwa kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Dari berbagai pendapat mengenai kinerja di atas dapat diketahui bahwa kinerja adalah sebuah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari dalam suatu organisasi, berupa tingkat keberhasilan, prestasi kerja, berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pribadi yang mempengaruhi tim atau organisasi secara keseluruhan, serta berkaitan erat dengan efisiensi, efektivitas, keadilan dan daya tanggap yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Sastrohadwiryo (2005) menjelaskan belum adanya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia penilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Untuk itu, Robbins (Mangkunegara, 2015) menjelaskan mengenai dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

- b. Kuantitas. Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c. Tanggung jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- d. Kerja sama. Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.
- e. Inisiatif. Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

Keith Davis (Mangkunegara, 2015) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain:

- a. Faktor Kemampuan. Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan IQ (*intelligence quotient*) dan EQ (*emotional quotient*). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Gibson (2008) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja meliputi:

- a. Faktor Individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- c. Faktor Organisasi: motivasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja (Sastrohadiwiryono, 2002), diantaranya sebagai berikut:

- a. Kesetiaan; dalam konteks ini istilah kesetiaan diterjemahkan sebagai tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu secara penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan dapat dibuktikan dengan sikap dan perilaku individu yang menjadi tenaga kerja dalam kegiatan sehari-hari dan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
- b. Hasil kerja; hasil kerja merupakan kinerja yang dicapai oleh individu yang menjadi tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Secara umum, pola kerja seorang tenaga kerja cenderung dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.
- c. Tanggung jawab; kesanggupan individu yang menjadi tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan padanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya.

- d. **Ketaatan**; kesanggupan individu yang menjadi tenaga kerja dalam mentaati segala bentuk ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, serta mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dan kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
- e. **Kejujuran**; ketulusan hati individu yang menjadi tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya.
- f. **Kerja sama**; kemampuan individu yang menjadi tenaga kerja dalam bekerja sama dengan individu lain maupun tim dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- g. **Prakarsa**; kemampuan individu yang menjadi tenaga kerja dalam mengambil keputusan, pertimbangan dari langkah-langkah terhadap sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.
- h. **Kepemimpinan**; kemampuan yang dimiliki individu yang menjadi tenaga kerja dalam meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga segala sumber daya manusia dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya cenderung khusus hanya bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan di seluruh hirarki dalam perusahaan.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kinerja seorang pegawai atau karyawan dipengaruhi variabel-variabel lain seperti pelatihan dan kompetensi, sehingga dalam konteks ini kinerja yang baik tidak dapat muncul dengan sendirinya. Perlu adanya upaya-upaya yang dilakukan agar karyawan atau pegawai mempunyai kinerja yang sesuai dengan tujuan lembaga atau organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjelaskan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain, yang lingkup variabel atau permasalahannya sama atau hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa referensi dari penelitian-penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan. Sejumlah penelitian sebelumnya mengenai pelatihan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja yang pernah dilakukan, adalah sebagai berikut beberapa diantaranya seperti terangkum dalam Tabel 2.1.

Telaahan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian tersebut memfokuskan pada aspek kinerja pegawai sebagai isu sentralnya. Begitu juga variabel yang ditetapkan adalah pengembangan dari variabel penelitian sebelumnya, dimana dalam penelitian ini menunjukkan perbandingan yang substantif dengan penelitian sebelumnya. Namun demikian, pemilihan lokus penelitian pada Sekolah Polisi Wanita pada dasarnya memberikan perbedaan mendasar dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu sehingga originalitas penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian Suprpto (2009) dalam jurnalnya yang berjudul **Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan sebagai Moderating Variabel di Kantor Kecamatan Eromoko, Wonogiri** dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan kontrol uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, autokorelasi, dan multikolinieritas), menjadi model utama terpilih dalam penelitian ini, setelah lolos uji validitas dan reliabilitas instrumen, dapat disimpulkan: pertama, kompetensi, dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Eromoko Kabupaten Wonogiri. Kedua, interaktif antara kompetensi dan motivasi secara parsial dengan kepuasan sebagai moderating variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Eromoko Kabupaten Wonogiri. Ketiga, Model regresi dapat digunakan sebagai prediksi pengaruh antara kompetensi, motivasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Eromoko Kabupaten Wonogiri, dan model regresi telah memenuhi uji persyaratan regresi.

Penelitian Dhermawan, Sudibya, dan Utama (2012) mengenai **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali**. Berdasarkan analisis statistik, motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi kompetensi dan kompensasi yang dimiliki. Motivasi dan kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi lingkungan kerja dan kompensasi memang ada. Implikasinya adalah motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja akan dapat ditingkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Adharianti (2012) dengan judul **Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak**. Berdasarkan permasalahan kinerja pegawai yang selama tiga tahun terakhir semakin menurun yang terdapat dalam LAKIP BAPPEDA Tahun 2013. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan angket kepada 24 responden. Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan menggunakan program *PSAW Statistics 18 For Windows*, maka dapat diketahui bahwa $F_{hitung} (9,832) > F_{tabel} (4,301)$. Sehingga dapat diuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Berdasarkan hasil koefisiensi determinasi bahwa kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh sebesar 30,90% terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Sedangkan, sisanya sebesar 69,10% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Sementara itu menurut penelitian Nadirsyah dan Abdullah (2014) tentang **Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan pada Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya**. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap

yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu, hasil statistik menegaskan bahwa bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 0,196 pada tingkat signifikansi 0,016.

Berikut rangkuman dari Peneliti terdahulu sebagaimana dalam Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Suprpto (2009)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Sebagai Moderating Variabel di Kantor Kecamatan Eromoko, Wonogiri (Jurnal)	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai moderating variabel di kantor Kecamatan Eromoko, Wonogiri
2.	Dhermawan, Sudibya, Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Adanya pengaruh positif dari motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

No.	Penulis	Judul	Alat Analisis	Hasil
		Umum Provinsi Bali (Jurnal)		
3.	Adharianti (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak (Jurnal)	Menggunakan analisis regresi linier berganda	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Berdasarkan hasil koefisien determinasi bahwa kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh sebesar 30,90% terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak, sedangkan sisanya sebesar 60,10% dipengaruhi oleh variabel lainnya sehingga tidak termasuk dalam penelitian ini</p>

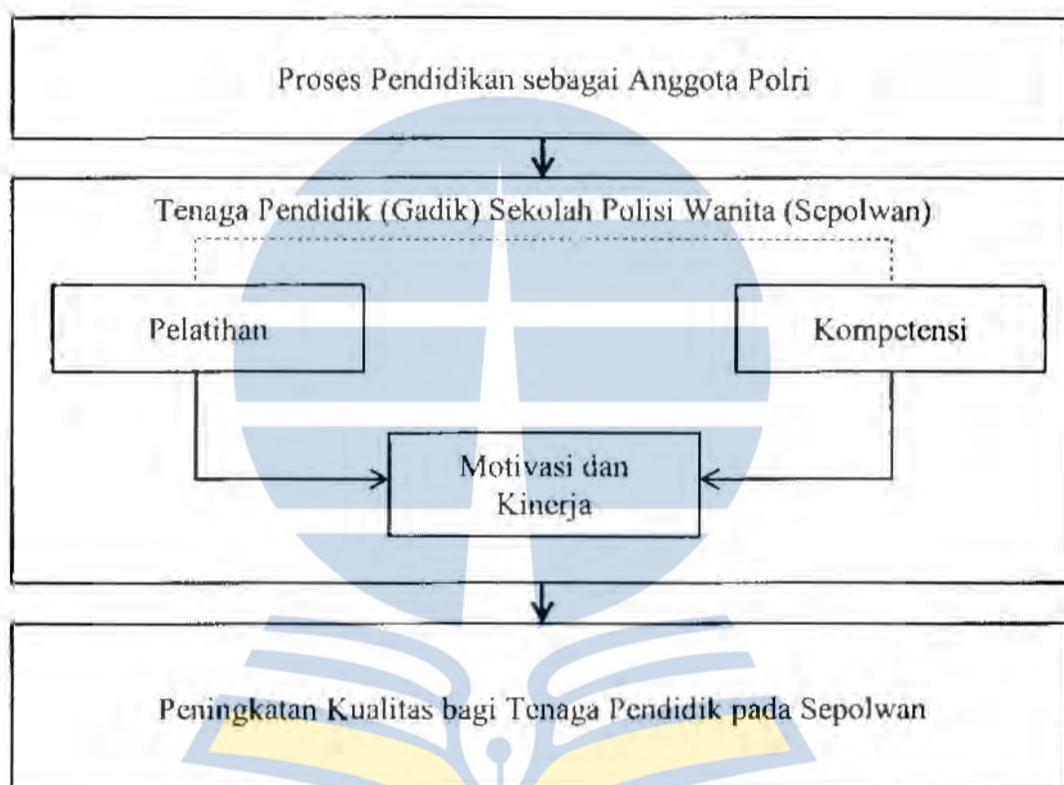
No.	Penulis	Judul	Alat Analisis	Hasil
4.	Nadirsyah, Abdullah (2014)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan pada Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya (Jurnal)	Menggunakan analisis regresi linier berganda	Bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu, hasil statistik menegaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan pengaruh sebesar 0,196 pada tingkat signifikan 0,016

C. Kerangka Pemikiran

Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis Suriasumantri (Sugiyono, 2009). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan tuntutan mendasar agar profesionalisme Polri dapat terwujud, yang dimulai dari

proses pendidikan sebagai anggota Polri. Sekolah Polisi Wanita Garba Wiyata Putri Bhayangkara yang disingkat Sepolwan merupakan bagian dari instrumen pembentukan polisi khusus bagi wanita.

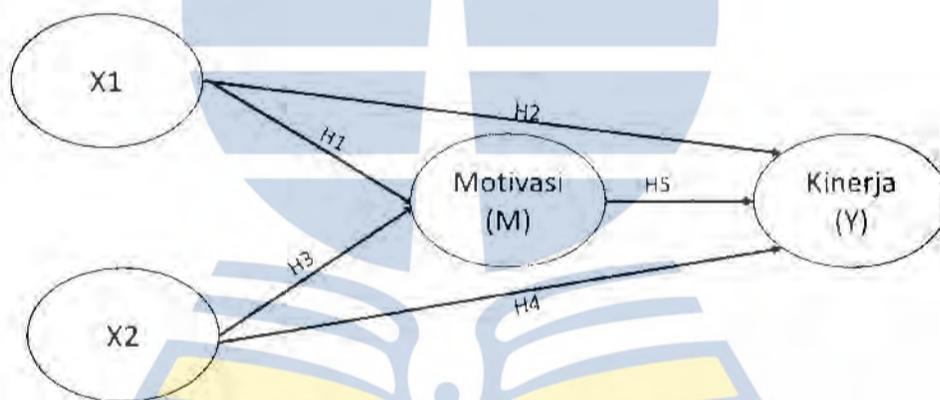
Tenaga pendidik (Gadik) memegang peran penting dan strategis dalam dunia pendidikan, khususnya di lingkungan Sekolah Polisi Wanita. Dari penelaahan terhadap kajian teori dan penelitian terdahulu, kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi kerja. Salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja adalah melalui pelatihan, sebagaimana tergambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

D. Operasionalisasi Variabel

Sugiyono (2009) menyebutkan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian diambil kesimpulannya, variabel bebas sering disebut dengan variabel independen dan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya variabel terikat sedangkan variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat. Variabel dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X_1), Kompetensi (X_2), Motivasi (M) dan Kinerja (Y), dimana Pelatihan dan Kompetensi, merupakan variabel bebas, sedangkan Motivasi dan Kinerja menjadi variabel terikat. Keseluruhan variabel tersebut merupakan variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, sehingga membutuhkan variabel *manifest* agar dapat diukur. Variabel-variabel tersebut disusun dalam model yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana tergambar di bawah ini.



Gambar 2.3 Model Penelitian

Pada bagian ini variabel yang dikemukakan dijelaskan secara teoritis untuk mempermudah dalam proses selanjutnya. Untuk itu maka diperlukan Peneliti menjabarkannya dalam bentuk operasional, yaitu:

1. Variabel Eksogen (X)

Santoso (2014) menjelaskan bahwa variabel eksogen merupakan variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Adapun variabel eksogen dalam penelitian ini, yaitu:

a. Evaluasi Pelatihan (X_1)

Dalam evaluasi pelatihan ini diberikan kepada seluruh Pegawai Negeri pada Sekolah Polisi Wanita agar mereka bisa berubah pola pikir dan perilaku secara permanen dalam menghadapi pekerjaannya.

b. Kompetensi (X_2)

Yakni terkait dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

2. Variabel Endogen (Y)

Adapun variabel endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen atau eksogen (Santoso, 2014). Dalam penelitian ini variabel endogen yaitu kinerja (Y) suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut.

3. Pemediasi (M)

Terkait dengan variabel motivasi dalam konteks ini diposisikan sebagai pemediasi (M). Hal ini dikarenakan motivasi (M) merupakan variabel mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen

menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Adapun operasionalisasinya dapat terlihat sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel Laten	Definisi Operasional	Variabel Manifest	Indikator
Evaluasi Pelatihan (X_1)	Suatu proses menentukan tingkat efektivitas dari suatu program pelatihan, sehingga ketika kegiatan evaluasi sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi dasar bagi pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam program tersebut, dalam membuat keputusan berdasarkan hasil evaluasi	Reaksi (X_{11})	Tingkat kepuasan peserta <i>training</i> terhadap pelaksanaan <i>training</i>
		Pembelajaran (X_{12})	Perubahan sikap mental, perbaikan pengetahuan, dan atau penambahan keterampilan peserta setelah selesai mengikuti program <i>training</i>
		Perilaku (X_{13})	Perilaku kerja peserta <i>training</i> setelah kembali ke dalam lingkungan kerjanya
		Hasil (X_{14})	Perubahan perilaku kerja peserta <i>training</i> terhadap tingkat

Variabel Laten	Definisi Operasional	Variabel Manifest	Indikator
			produktivitas lembaga atau organisasi
Kompetensi (X ₁)	Kemampuan seseorang yang dapat diamati, mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan	Paedagogik (X ₂₁)	Memahami perangkat pembelajaran
		Kepribadian (X ₂₂)	1. Menunjukkan etos kerja yang baik 2. Menjunjung kode etik yang ada
		Sosial (X ₂₃)	1. Bersikap inklusif, obyektif dan tidak diskriminatif 2. Melakukan interaksi sosial secara internal dan eksternal Satuan Pendidikan
		Profesional (X ₂₄)	1. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar 2. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif
Motivasi (M)	Kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi	Motivasi Berprestasi (M ₁₁)	1. Pekerjaan diselesaikan dengan benar 2. Pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu
		Motivasi Kekuasaan (M ₁₂)	1. Pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain

Variabel Laten	Definisi Operasional	Variabel Manifest	Indikator
	beberapa kebutuhan (McClelland)		2. Pengendalian terhadap orang lain
		Motivasi Berafiliasi/Sosial (M ₁₃)	1. Ketergantungan terhadap orang lain 2. Dorongan untuk berhubungan secara sosial dengan orang lain
		Motivasi Ganjaran/Umpan Balik (M ₁₄)	1. Mendapatkan penghargaan 2. Kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	Kepemimpinan (Y ₁₁)	Sikap mampu untuk mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawai
		Jaringan Sosial (Y ₁₂)	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerja sama dan hubungan baik dengan pegawai dan masyarakat
		Komunikasi (Y ₁₃)	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/pendapat baik secara verbal maupun nonverbal

Variabel Laten	Definisi Operasional	Variabel Manifest	Indikator
			dengan jelas kepada sesama pegawai dan masyarakat luas
		Pengendalian Emosi (Y ₁₄)	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja
		Agen Perubahan (Y ₁₅)	Kemampuan merumuskan, memotivasi dan melaksanakan perubahan
		Integritas (Y ₁₆)	Kemampuan bersikap jujur dan konsisten, apa yang dikatakan sesuai dengan apa yang dilakukan
		Empati (Y ₁₇)	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan kepada orang lain
		Pengelolaan Administrasi (Y ₁₈)	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan

Variabel Laten	Definisi Operasional	Variabel Manifest	Indikator
			memperbaiki proses administrasi
		Kreativitas (Y_{10})	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/cara baru secara efektif
		Kemandirian (Y_{20})	Kemampuan mengendalikan diri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko

E. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam hal ini Peneliti mempunyai jawaban sementara atau dugaan sementara terkait dengan penelitian yang dilakukan (hipotesis), yaitu:

1. Evaluasi pelatihan berpengaruh terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita (H1)
2. Evaluasi pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita (H2)
3. Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita (H3)
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita (H4)

5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita (H5)



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk dapat menguji hipotesis mengenai pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita. Oleh karena ini, dalam merancang penelitian ini Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka atau numerikal yang kemudian diolah menggunakan statistik inferensial untuk menguji hipotesis, yang didukung dengan statistik deskriptif. Metode yang digunakan adalah metode survei, dimana dalam penelitian ini dikembangkan suatu model matematis berdasarkan teori-teori dan/atau hipotesis melalui pertanyaan tertulis dalam bentuk kuisioner (Sekaran, 2007).

Untuk tipe penelitian ini adalah *ex post facto*, yaitu penelitian di mana variabel bebas sudah terjadi sebelum dilakukan penelitian. Tipe *ex post facto* melakukan pengukuran terhadap variabel terikat dan variabel bebas secara bersamaan. Data diperoleh dari survei berupa data *cross sectional*, yaitu hanya diambil dalam satu waktu (Sukmadinata, 2005).

B. Sumber Informasi

Sumber informasi dalam penelitian ini berupa data sekunder dan data primer. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan melalui studi pustaka (*desk research*) dari berbagai sumber yang dipandang relevan dengan tema penelitian. Adapun data primer didapatkan dari tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita yang

pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama bertugas sebagai tenaga pendidik.

Tenaga pendidik yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita Jl. Ciputat Raya No. 41 Kebayoran Lama Jakarta Selatan DKI Jakarta, namun dibatasi pada tenaga pendidik yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama bertugas sebagai tenaga pendidik. Adapun jumlah tenaga pendidik yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan selama bertugas sebagai tenaga pendidik sebanyak 83 orang. Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N.(e)^2)$$

Keterangan:

- N = Jumlah Populasi
- n = Sampel responden
- e = Tingkat error (tingkat kesalahan standar yang dapat ditoleransi untuk suatu penarikan sampel, 5%)

$$n = \frac{83}{1 + 83(0.05)^2}$$

$$n = 69$$

C. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu pengumpulan data sekunder dan pengumpulan data primer. Pengumpulan data sekunder pada penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka (*desk research*) dari

berbagai sumber yang dipandang relevan dengan tema penelitian. Ada beberapa langkah dalam pengumpulan data sekunder, yakni: (1) Mengidentifikasi sumber informasi; (2) Mengumpulkan data yang ada, yang dapat berupa data publik, informasi yang dipublikasikan, dan sebagainya; (3) Normalisasi data, yang dilakukan dengan membandingkan data dari sumber-sumber yang berbeda jika dibutuhkan dan dapat dilakukan; dan (4) Analisis data.

Selanjutnya dilakukan pengumpulan data primer menggunakan kuesioner survei yang disusun berdasarkan hasil studi pustaka melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel dan subvariabel yang dikembangkan.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala pengukuran interval dengan teknik penskalaan *Likert Summated Rating* melalui lima pilihan jawaban sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1 Skala *Likert*

Nilai	Arti Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

D. Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program SmartPLS. *Partial least Square* (PLS) merupakan sebuah metode

untuk mengkonstruksi model-model yang dapat diramalkan ketika faktor-faktor terlalu banyak. PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan variabel laten dengan multiple indikator. PLS juga merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil.

1. Variabel Laten dan Indikator

Variabel laten didefinisikan sebagai variabel yang tidak dapat diobservasi atau diukur secara langsung. Variabel laten (faktor) harus diukur atau *diconstruct* melalui variabel-variabel lain yang dapat diobservasi atau diukur secara langsung yang disebut dengan variabel *manifest* (indikator).

2. Hubungan Reflektif dan Formatif

a. Hubungan Reflektif

Model indikator reflektif dikembangkan berdasarkan pada *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variasi skor pengukuran konstruk merupakan fungsi dari *true score* ditambah *error*. Ciri-ciri model indikator reflektif adalah:

- 1) Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari konstruk ke indikator.
- 2) Antar indikator diwajibkan saling berkorelasi (memiliki *internal consistency reliability*).
- 3) Menghilangkan satu indikator dari model pengukuran tidak akan merubah makna dan arti konstruk.
- 4) Menghitung adanya kesalahan pengukuran (*error*) pada tingkat indikator.

b. Hubungan Formatif

Konstruk dengan indikator formatif mempunyai karakteristik berupa komposit, seperti yang digunakan dalam literatur ekonomi yaitu *index of sustainable economics welfare*, *the human development index*, dan *the quality of life index*. Asal usul model formatif dapat ditelusuri kembali pada “*operational definition*”, dan berdasarkan definisi operasional, maka dapat dinyatakan tepat menggunakan model formatif atau reflektif. Jika η menggambarkan suatu variabel laten dan x adalah indikator, maka: $\eta = x$. Oleh karena itu, pada model formatif variabel komposit seolah-olah dipengaruhi (ditentukan) oleh indikatornya. Jadi arah hubungan kausalitas seolah-olah dari indikator ke variabel laten. Ciri-ciri model indikator formatif adalah:

- 1) Arah hubungan kausalitas seolah-olah dari indikator ke konstruk.
- 2) Antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi (tidak diperlukan uji konsistensi internal atau *Alpha Cronbach*).
- 3) Menghilangkan satu indikator berakibat merubah makna dari konstruk.
- 4) Kesalahan pengukuran diletakkan pada tingkat konstruk (zeta).

c. Mencari Nilai *Loadings*

Dalam mencari nilai *loadings*, harus diketahui terlebih dahulu bagaimana cara mencari nilai lambda yang dihitung dengan mencari nilai korelasi antara variabel laten dan indikator.

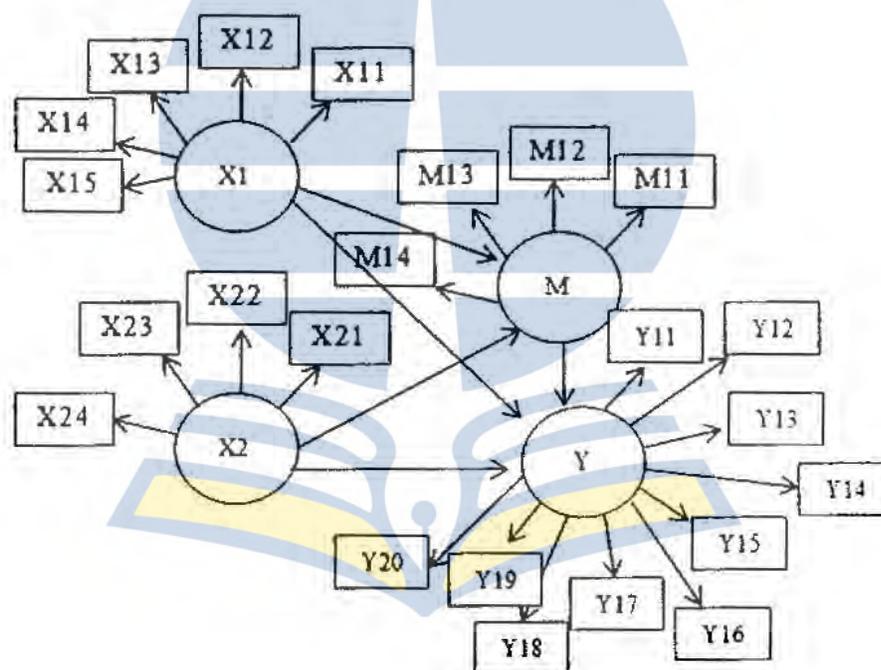
d. Tahapan analisis analisis PLS

1) Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

2) Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.



Gambar 3.1 Model Pengukuran

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* harus $> 0,7$.

3) Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

Tahapan ini dilakukan dengan mengubah Model Struktural (*Inner Model*) dan Model Pengukuran (*Outer Model*) didapatkan pada tahapan sebelumnya ke dalam sistem persamaan.

4) Estimasi Parameter

a) *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.

b) *Path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.

c) *Means dan parameter lokasi* (nilai konstanta regresi, *intercept*) untuk indikator dan variabel laten.

5) Evaluasi *Goodness of Fit*

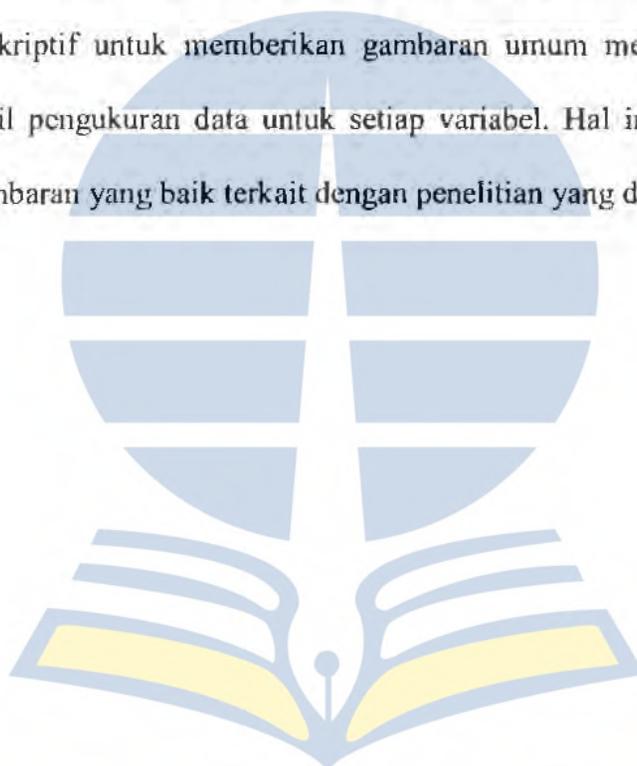
Goodness of Fit Model diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan oleh nilai R^2 untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test*.

Predictive relevance untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. R^2 model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* untuk model variabel. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q^2 kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q^2 lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

6) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling Bootstrapping*. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau *t-test*. Penerapan metode *resampling*, memungkinkan berlakunya data berdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Untuk ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t_{table} pada derajat kepercayaan 95% dan $t_{statistic}$. Jika $t_{statistic}$ lebih tinggi dibandingkan nilai t_{table} , berarti hipotesis terdukung atau diterima.

Analisis tersebut didukung dengan analisis menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik hasil pengukuran data untuk setiap variabel. Hal ini akan memberikan gambaran yang baik terkait dengan penelitian yang dilakukan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Sekolah Polisi Wanita

Sekolah Polisi Wanita adalah satuan kerja yang merupakan unsur pelaksana di bawah struktur Lemdiklat Polri yang dipimpin oleh personil Polri berpangkat Kombes Pol (komisaris besar polisi), Kombes Pol Dra. Dede Rahayu. Sekolah Polisi Wanita yang beralamat di Jl. Ciputat Raya No.40, Pondok Pinang, Kebayoran Lama Jakarta Selatan. Dalam perjalanannya Sekolah Polisi Wanita telah mencetak ribuan personil Polisi Wanita yang ditempatkan di seluruh Indonesia serta telah mendidik dan melatih ribuan personil untuk pendidikan dan latihan fungsi teknis Kepolisian. Sekolah Polisi saat ini memiliki 161 personil yang terdiri dari personil berpangkat Pamen (perwira menengah), Pama (perwira pertama), Bintara dan PNS.

2. Gambaran Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, Bagian Pendidikan dan Pelatihan Sekolah Polisi Wanita mempunyai tugas:

- a. Merencanakan dan melaksanakan semua kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang dilaksanakan di Sekolah Polisi Wanita
- b. Melaksanakan pengarah dan pengendalian terhadap semua kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di Sekolah Polisi Wanita
- c. Mengajukan saran dan pertimbangan kepada Kepala Sekolah Polisi Wanita yang berkenaan dengan tugas pokok

- d. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi dan dokumentasi program kegiatan

Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Bagdiklat) Sekolah Polisi Wanita menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan pengajaran yang berkaitan dengan komponen Pendidikan ke dalam kegiatan Pendidikan, melakukan pengawasan pelaksanaan Pendidikan dan penyelesaian administrasi Pendidikan
- b. Melaksanakan perencanaan dan pelaksanaan pelatihan
- c. Melaksanakan evaluasi pengajaran dan pelatihan serta pemrosesan hasil evaluasi untuk penentuan prestasi siswa dan pembuatan evaluasi seluruh kegiatan pembelajaran.

3. Jenis-jenis Pelatihan

Sebagai wujud keseriusan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada, maka dilaksanakan beberapa jenis pelatihan sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2015, diantaranya:

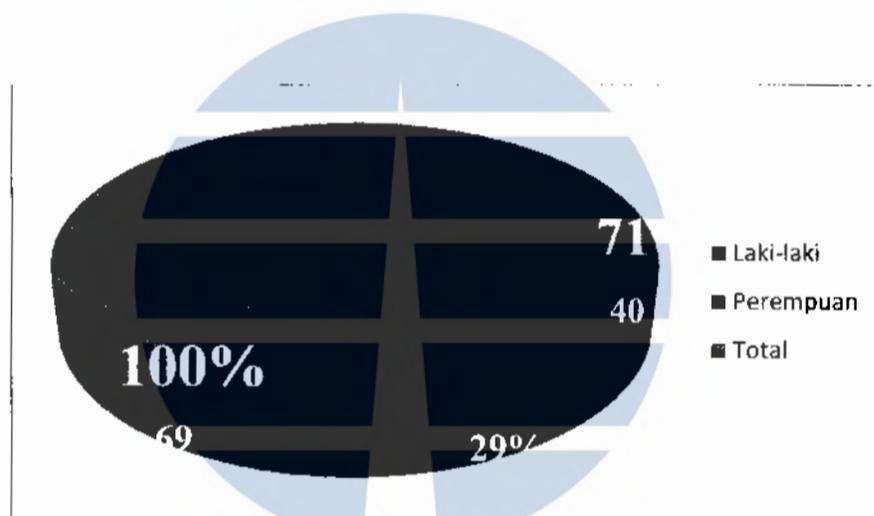
- a. Pelatihan perorangan, yaitu pelatihan guna membentuk kemampuan dan ketrampilan perorangan yang perlu dimiliki oleh setiap personil Polri
- b. Pelatihan fungsi, yaitu pelatihan yang dilaksanakan dalam upaya pemeliharaan dan peningkatan kemampuan fungsi sesuai bidang tugasnya
- c. Pelatihan kesatuan, pelatihan yang dilakukan satuan fungsi di dalam organisasi Polri dengan cara terpadu baik ditingkat Pusat maupun Kewilayahan/ Polda.

4. Gambaran Responden Penelitian

Peneliti melakukan penyebaran kuesioner dan berhasil mengumpulkan sebanyak 69 responden. Dalam bagian ini, Peneliti akan menggambarkan mengenai karakteristik responden berdasarkan hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada responden sebagai obyek penelitian. Berikut ini adalah uraian mengenai jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jawaban kuesioner, diperoleh gambaran tentang jenis kelamin dari responden yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 sebagai berikut.



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

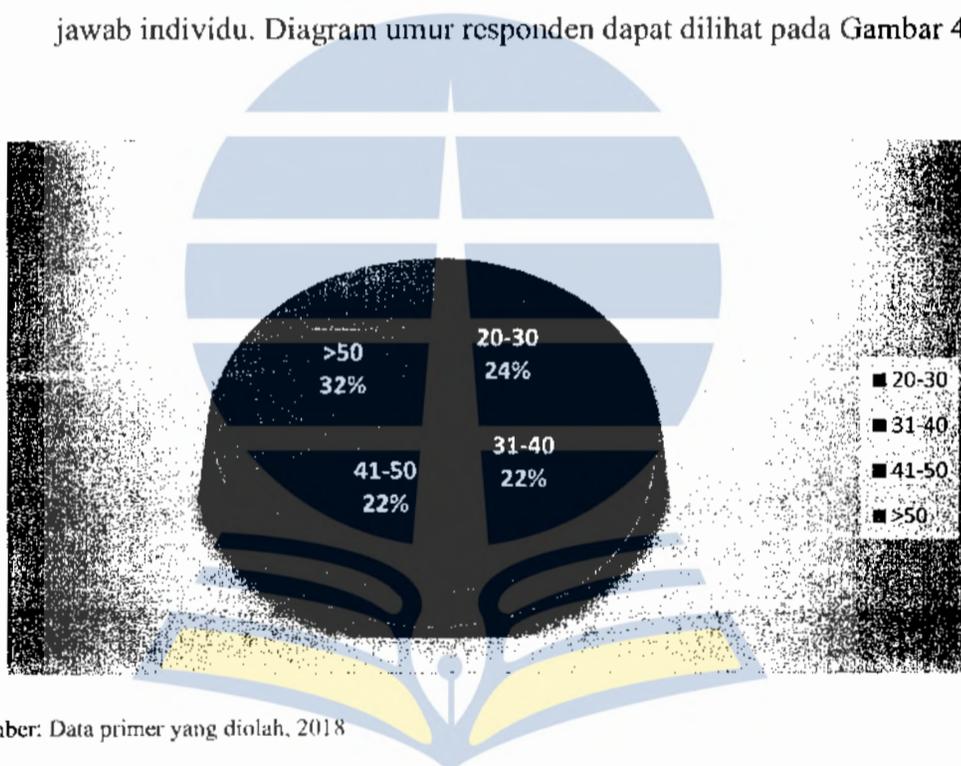
Gambar 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambar 4.1 memperlihatkan jenis kelamin laki-laki merupakan respon terbanyak dalam penelitian ini, yaitu sebanyak 71%. Sedangkan responden perempuan hanya sebesar 29%. Jumlah tersebut didapat berdasarkan data yang Peneliti terima sehubungan dengan penelitian yang

dilaksanakan. Dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan untuk jenis kelamin tenaga pendidik tidak begitu berpengaruh terhadap hasil didik walaupun ada anggapan jika tenaga pendidik lebih banyak laki-laki, maka performa pelatihan akan berjalan lebih baik, dikarenakan laki-laki cenderung lebih tegas dan disiplin, akan tetapi untuk tenaga pendidik perempuan juga tidak kalah dalam hal ketegasan dan kedisiplinan.

b. Umur

Umur memiliki keterkaitan dengan perilaku individu di lokasi kerja dan biasanya digunakan untuk menggambarkan pengalaman dan tanggung jawab individu. Diagram umur responden dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber: Data primer yang diolah, 2018

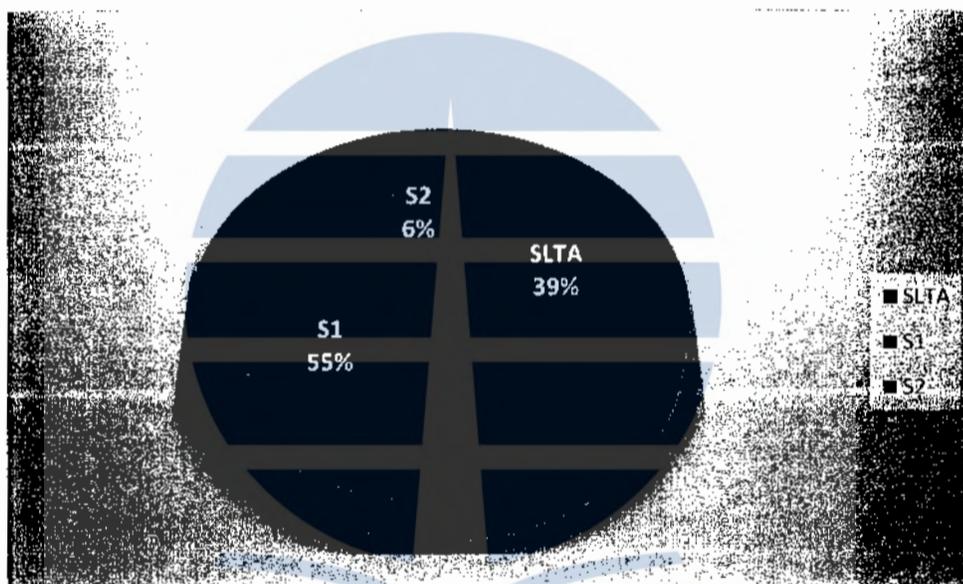
Gambar 4.2 Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan Gambar 4.2, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berumur lebih dari 50 tahun yaitu sebesar 32%. Adapun responden yang

berumur 20 - 30 jumlahnya sama dengan responden yang berumur 41 hingga 50, yaitu sebesar 22%. Meskipun ada tenaga pendidik yang berumur 41 - 50, akan tetapi performa dan stamina yang dimiliki masih sangat baik. Justru pengalamannya lebih baik daripada yang berumur di bawahnya.

c. Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan seringkali dipandang sebagai salah satu faktor yang mencerminkan *skill* seseorang. Pendeskripsian data responden berdasarkan pendidikan disajikan pada Gambar 4.3 berikut ini.



Sumber: Data Primer yang diolah, 2018

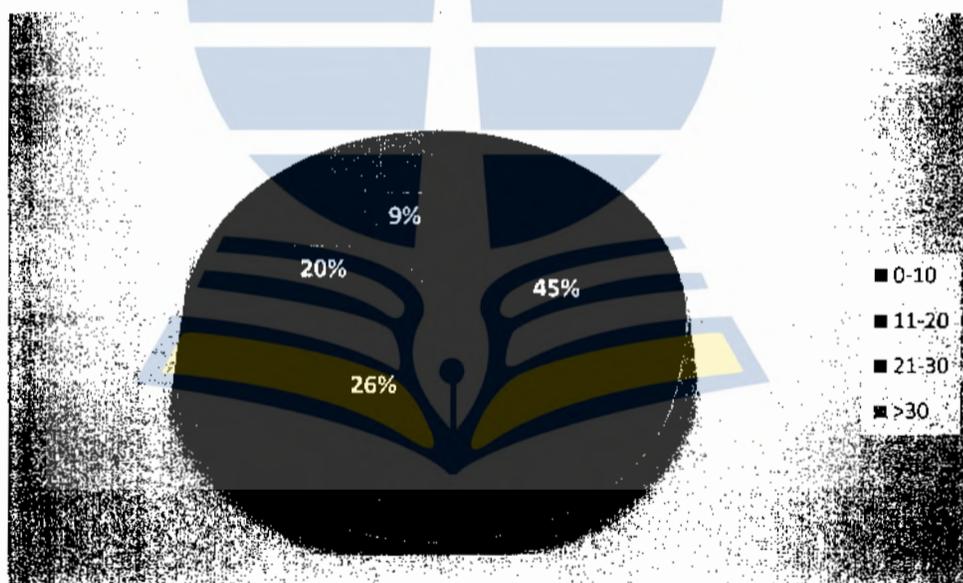
Gambar 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada Gambar 4.3 menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan responden yang paling besar adalah berpendidikan S1 yaitu sebesar 55% diikuti oleh responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 39%. Sedangkan untuk pendidikan S2 hanya sebesar 6% saja. Dengan demikian

tingkat pendidikan terbanyak dari tenaga pendidik yang menempuh pendidikan di perguruan tinggi S1. Meskipun tenaga pendidik masih ada yang berijazah SMA, hal ini akan dijadikan evaluasi kedepannya, dimana diketahui bahwa peraturan untuk menjadi seorang tenaga pendidik minimal berijazah sarjana, dan untuk saat ini pihak Lembaga Pendidikan Polri juga telah melaksanakan kerja sama dengan beberapa Perguruan Tinggi dengan memberikan beasiswa pendidikan untuk menempuh jenjang Pendidikan Sarjana baik itu S1 maupun S2 dan S3 sebagai salah satu upaya untuk peningkatan sumber daya personelnnya.

d. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden menunjukkan berapa lama responden tersebut telah bekerja. Pendeskripsian data responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Gambar 4.4 berikut ini.



Sumber: Data Primer yang diolah 2018

Gambar 4.4 Responden Berdasarkan Lama Kerja

Pada Gambar 4.4, menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 0 - 10 tahun yaitu sebesar 45% sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun memiliki persentase paling rendah yaitu 9%. Adapun 20% merupakan responden yang telah bekerja 21 - 30 tahun dan 26% adalah responden yang bekerja selama 11 - 20 tahun. Untuk tenaga pendidik yang memiliki masa kerja 0 - 10 tahun tentu saja memiliki pengalaman yang paling sedikit dibandingkan yang lainnya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan ketrampilan dalam mengajar pihak Lembaga selalu mengadakan pelatihan peningkatan kemampuan fungsi tenaga pendidik secara berkesinambungan dengan menyelenggarakan pelatihan selama 2 minggu.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam konteks penelitian ini digunakan untuk menguji keabsahan kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabelnya. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*. Sebuah indikator dapat dinyatakan valid apabila telah mempunyai nilai korelasi di atas r_{tabel} . Adapun data yang digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas adalah sebanyak 30 responden.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas

No.	Indikator	R	r _{tabel}	Keterangan
1.	Pelatihan (X ₁)			
	X1_1	0,830	0,374	Valid
	X1_2	0,467	0,374	Valid
	X1_3	0,776	0,374	Valid
	X1_4	0,842	0,374	Valid
	X1_5	0,698	0,374	Valid
	X1_6	0,797	0,374	Valid
	X1_7	0,918	0,374	Valid
	X1_8	0,689	0,374	Valid
	X1_9	0,804	0,374	Valid
2.	Kompetensi (X ₂)			
	X2_1	0,775	0,374	Valid
	X2_2	0,855	0,374	Valid
	X2_3	0,806	0,374	Valid
	X2_4	0,808	0,374	Valid
	X2_5	0,757	0,374	Valid
	X2_6	0,646	0,374	Valid
	X2_7	0,635	0,374	Valid
3.	Motivasi (M)			
	M_1	0,571	0,374	Valid
	M_2	0,804	0,374	Valid
	M_3	0,871	0,374	Valid
	M_4	0,749	0,374	Valid
4.	Kinerja (Y)			
	Y_1	0,776	0,374	Valid
	Y_2	0,782	0,374	Valid
	Y_3	0,776	0,374	Valid
	Y_4	0,875	0,374	Valid
	Y_5	0,667	0,374	Valid
	Y_6	0,672	0,374	Valid
	Y_7	0,682	0,374	Valid
	Y_8	0,774	0,374	Valid

No.	Indikator	R	r _{tabel}	Keterangan
	Y_9	0,719	0,374	Valid
	Y_10	0,603	0,374	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas dapat maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{tabel} = 0,374$ (yaitu, nilai r_{tabel} untuk $n = 300$), sehingga semua indikator tersebut dinyatakan valid. Hal ini mengaskan bahwa penelitian ini layak untuk dilakukan.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada umumnya dilakukan guna mengetahui kehandalan dari suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu variabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Ringkasan hasil pengujian validitas selengkapanya dapat dilihat di tabel berikut.

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SUM_X ₁	80,40	77,628	,848	,820
SUM_X ₂	90,03	86,240	,759	,856
SUM_M	101,33	110,644	,842	,873
SUM_Y	77,23	78,323	,744	,871

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel tersebut menunjukkan nilai Cronbach's Alpha cukup besar yaitu diatas 0,70 sehingga dapat dinyatakan bahwa konsep pengukuran variabel dari kuesioner penelitian ini adalah *reliable*. Maka, untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

2. Deskripsi Jawaban Responden

Analisis jawaban responden dalam penelitian ini bertujuan dalam meninjau jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan yang menjadi instrumen penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga akan dapat diketahui intensitas kondisi masing-masing variabel. Intensitas kondisi dari masing-masing variabel.

a. Deskripsi Variabel Evaluasi Pelatihan (X_1)

Pengukuran evaluasi pelatihan dilakukan dengan beberapa item diantaranya terkait dengan materi, penyelenggaraan, sarana, kemampuan infrastruktur, pembelajaran, perilaku dan hasil. Adapun hasil penelitian diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.3 Gambaran Kondisi Evaluasi Pelatihan Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita

No.	Aspek	Persentase	Kategori
1	Materi ($X1_1$)	89.86%	Baik
2	Penyelenggaraan ($X1_2$)	89.86%	Baik
3	Sarana ($X1_3$)	85.51%	Baik

No.	Aspek	Persentase	Kategori
4	Infrastruktur (X1_4)	84.06%	Baik
5	Pengetahuan (X1_5)	84.06%	Baik
6	Sikap (X1_6)	84.06%	Baik
7	Keterampilan (X1_7)	82.61%	Baik
8	Perilaku (X1_8)	82.61%	Baik
9	Hasil (X1_9)	81.16%	Baik

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa capaian pelatihan tertinggi diperoleh dari aspek materi dan penyelenggaraan yakni sebesar (89,86%). Adapun aspek terendah terkait dengan hasil yaitu sebesar (81,16%). Terkait dengan hal tersebut maka dibutuhkan upaya-upaya yang lebih baik dalam rangka meningkatkan pencapaian hasil diantaranya dengan pengembangan materi dan penyelenggaraan yang dipandang sudah memberikan dampak signifikan terhadap pelatihan yang dilakukan.

b. Deskripsi Variabel Kompetensi (X₂)

Pengukuran kompetensi dilakukan terkait dengan Paedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. Adapun hasil penelitian diperoleh sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Gambaran Kondisi Kompetensi Tenaga Pendidik
di Sekolah Polisi Wanita**

No	Aspek	Persentase	Kategori
1	Penyusunan Silabus (X2_1)	81.16%	Baik
2	Penguasaan materi (X2_2)	78.26%	Cukup
3	Tahapan pembelajaran (X2_3)	75.36%	Cukup
4	Kepribadian (X2_4)	75.36%	Cukup

No	Aspek	Persentase	Kategori
5	Kode Etik (X2_5)	76.81%	Cukup
6	Sosial (X2_6)	78.26%	Cukup
7	Profesional (X2_7)	81.16%	Baik

Pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa capaian pelatihan tertinggi diperoleh dari aspek penyusunan silabus dan profesional (81,16%) sedangkan aspek terendah terkait dengan tahapan pembelajaran dan kepribadian (75,36%). Kondisi ini menggambarkan bahwa aspek-aspek yang sudah tercapai dapat terus dikembangkan sedangkan pada bagian yang belum sesuai, maka diperlukan perbaikan lebih lanjut seperti mengenai tahap pembelajaran dapat disusun tahap-tahapan yang lebih praktis agar lebih memudahkan pelaksanaannya. Begitu juga dengan kepribadian diperlukan contoh-contoh yang baik atau pembuatan aturan yang lebih mengatur tiap-tiap tenaga pendidik.

c. Deskripsi Variabel Motivasi (M)

Pengukuran motivasi dilakukan terkait dengan motivasi berprestasi, berafiliasi/sosial, dan ganjaran/umpan balik. Adapun hasil penelitian diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.5 Gambaran Kondisi Motivasi Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita

No	Aspek	Persentase	Kategori
1	Semangat kerja (M_1)	84.06%	Baik
2	Pengembangan diri (M_2)	82.61%	Baik

No	Aspek	Persentase	Kategori
3	Interaksi sosial (M_3)	75.36%	Cukup
4	Profesionalisme (M_4)	82.61%	Baik

Menurut Tabel 4.5 mayoritas responden memiliki motivasi yang baik. Hal ini didasarkan atas respon positif yang diberikan oleh responden, sebagaimana tergambar pada aspek semangat kerja, pengembangan diri, interaksi sosial dan profesionalisme. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa aspek semangat kerja memiliki nilai tertinggi yaitu 84,06% sedangkan aspek interaksi sosial mempunyai nilai terendah 75,36%. Kondisi ini menggambarkan perlu dorongan yang lebih kuat agar dapat menjadi umpan balik yang konstruktif bagi tenaga pendidik di Sekolah Polisi Wanita.

d. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Pengukuran kinerja dilakukan dengan lima item. Hasil penelitian diperoleh sebagai berikut.

**Tabel 4.6 Gambaran Kondisi Kinerja Tenaga Pendidik
di Sekolah Polisi Wanita**

No	Aspek	Persentase	Kategori
1	Kepemimpinan (Y_1)	76.81%	Cukup
2	Jaringan Sosial (Y_2)	75.36%	Cukup
3	Komunikasi (Y_3)	82.61%	Baik
4	Pengendalian emosi (Y_4)	81.16%	Baik
5	Agen Perubahan (Y_5)	84.06%	Baik
6	Integritas (Y_6)	85.51%	Baik

No	Aspek	Persentase	Kategori
7	Empati (Y_7)	82.61%	Baik
8	Administrasi (Y_8)	88.41%	Baik
9	Kreativitas (Y_9)	82.61%	Baik
10	Kemandirian (Y_10)	88.41%	Baik

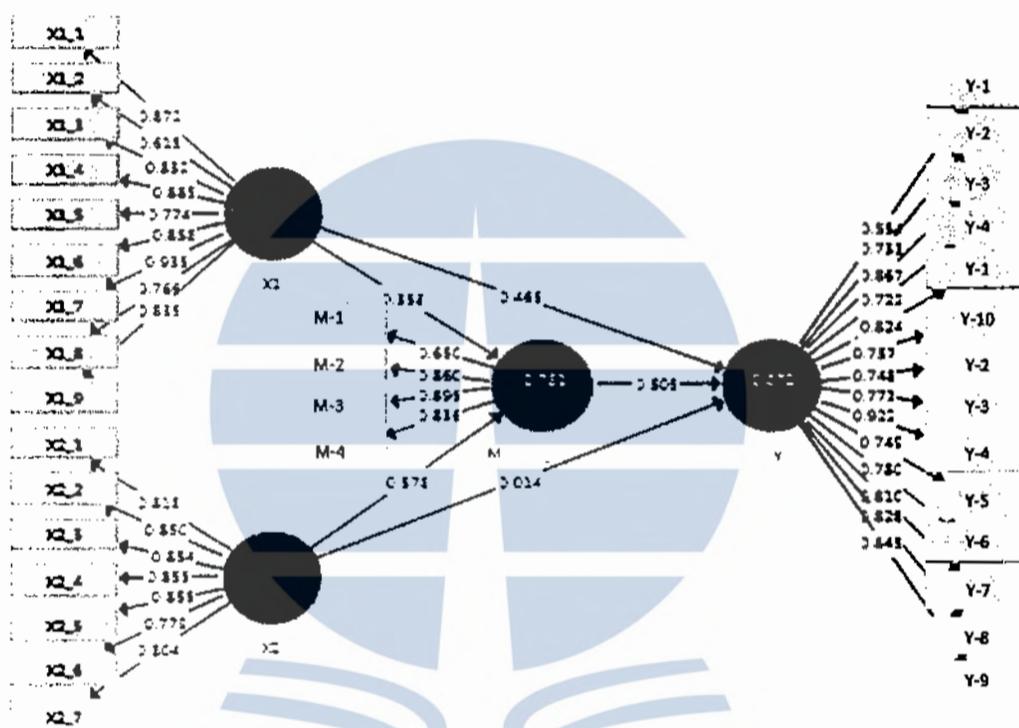
Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan sudah baik karena mayoritas responden memiliki respon yang baik. Tabel di atas juga memperlihatkan bahwa aspek pengelolaan administrasi dan kemandirian memiliki nilai tertinggi yaitu 88.41% sedangkan aspek jaringan sosial dalam hal ini memiliki nilai terendah yaitu jaringan sosial (75,36 %). Kondisi ini menggambarkan bahwa tenaga pendidik memiliki kelemahan dalam hal kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerja sama dan hubungan baik dengan pegawai dan masyarakat. Untuk itu, dibutuhkan penyeimbang agar tenaga pendidik memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalin hubungan antar sesama seperti melalui aspek komunikasi dengan harapan aspek terendah tersebut mengalami peningkatan yang signifikan.

3. Outer Model

Convergent Validity merupakan hasil dari perhitungan korelasi antara *item score (component score)*. Nilai *convergen validity* adalah nilai hasil dari loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Ketentuannya, apabila berkorelasi lebih dari 0.70 dengan variabel yang diukur,

maka ukuran reflektif individual dapat dikatakan tinggi. Namun, dalam penelitian tahap awal skala pengukuran dengan nilai *loading* 0.5 hingga 0.6 akan dianggap cukup memadai, untuk memperkirakannya dapat digunakan smartPLS. Akan tetapi pada penelitian ini, nilai *convergen validity* yang diharapkan adalah lebih dari angka 0.70.

Nilai *convergent validity* yang telah dihasilkan pada analisis awal ditunjukkan oleh Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Convergent Validity Diagram Jalur

Dari Gambar 4.5, hasil uji validitas diagram jalur awal dengan menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa *tidak* semua indikator memiliki nilai lebih dari 0.7 maka dapat dinyatakan bahwa *tidak semua* indikator signifikan, sehingga perlu ada indikator yang dikeluarkan dari konstruk.

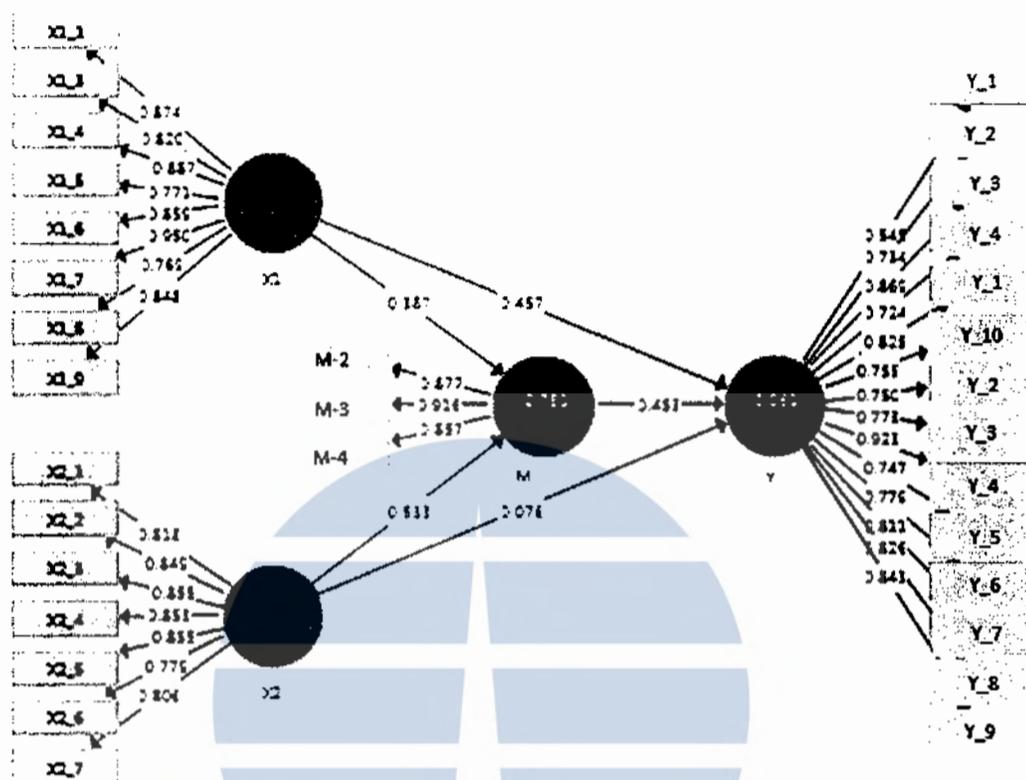
Berikut Gambar 4.6 menunjukkan hasil *outer loadings* awal sebelum indikator dikeluarkan.

	X1	X2	Y1	Y2
X1_1	0.872			
X1_2	0.615			
X1_3	0.832			
X1_4	0.885			
X1_5	0.774			
X1_6	0.858			
X1_7	0.935			
X1_8	0.766			
X1_9	0.835			
X2_1		0.818		
X2_2		0.850		
M_4				0.722
Y_1				0.824
M_10				0.757
Y_2				0.748
Y_3				0.771
Y_4				0.922
Y_5				0.749
Y_6				0.780
Y_7				0.810
Y_8				0.828
Y_9				0.845

Gambar 4.6 *Outer Loadings* Awal

Nilai indikator-indikator yang kurang dari 0.7 perlu dikeluarkan dari konstruk secara satu per satu, dengan urutan dari yang paling rendah. Indikator-indikator tersebut tidak dikeluarkan langsung secara bersamaan karena bisa jadi dengan hanya mengeluarkan indikator-indikator dengan nilai terendah,

dapat menaikkan nilai indikator lainnya yang nilainya mendekati 0.7. Berikut ini merupakan gambar diagram jalur setelah menghilangkan indikator-indikator dengan nilai terkecil.



Gambar 4.7 Convergent Validity Diagram Jalur

4. Discriminant Validity

a. Validitas Diskriminan

Discriminant validity merupakan perbandingan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) pada tiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya yang ada di dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dapat dikatakan memiliki

discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50. Hasil *output software* SmartPLS didapat *cross loading* masing-masing indikator sebagai berikut.

	X1	X2	M	Y
X1_1	0.874	0.595	0.688	0.719
X1_3	0.820	0.542	0.550	0.707
X1_4	0.887	0.639	0.634	0.725
X1_5	0.771	0.675	0.616	0.706
X1_6	0.859	0.636	0.729	0.806
X1_7	0.950	0.723	0.809	0.832
X1_8	0.769	0.734	0.634	0.717
X1_9	0.848	0.696	0.729	0.730
X2_1	0.663	0.818	0.705	0.626
X2_2	0.654	0.849	0.701	0.636
X2_3	0.684	0.855	0.731	0.648
X2_4	0.576	0.853	0.610	0.636
X2_5	0.575	0.855	0.672	0.697
X2_6	0.565	0.779	0.638	0.670
X2_7	0.754	0.806	0.762	0.755
M_1	0.492	0.569	0.475	0.545
M_2	0.632	0.759	0.877	0.734
M_2	0.632	0.759	0.877	0.734
M_3	0.739	0.754	0.916	0.869
M_3	0.739	0.754	0.916	0.869
M_4	0.746	0.693	0.857	0.724
M_4	0.746	0.693	0.857	0.724
Y_1	0.806	0.703	0.743	0.825
Y_10	0.728	0.584	0.532	0.755
Y_2	0.542	0.571	0.598	0.750
Y_3	0.551	0.547	0.626	0.773
Y_4	0.825	0.682	0.785	0.923
Y_5	0.612	0.512	0.522	0.747
Y_6	0.722	0.547	0.609	0.779
Y_7	0.727	0.534	0.677	0.811

Gambar 4.8 Cross Loading

Pada Gambar 4.8 di atas menunjukkan semua nilai *square root of AVE* setiap konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya dalam model dan nilai *square root of AVE* tersebut juga memiliki nilai > 0.5 . Dari tabel di atas tersebut terlihat bahwa korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan indikator pada konstruk lainnya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa *Outer Model* yang dihasilkan memiliki *discriminant validity* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blog mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blog lainnya.

b. *Average Variance Extracted*

Kriteria kedua untuk *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted* (odeakar AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika Akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk konstruk lainnya. Pada nilai *outer loadings* sudah tidak terdapat data yang nilai *loading* faktornya kurang dari 0.7 sehingga dapat dilakukan analisis pada tahap selanjutnya pada nilai akar AVE.

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.944	0.948	0.954	0.721
X2	0.925	0.926	0.940	0.691
M	0.860	0.865	0.915	0.781
Y	0.950	0.956	0.957	0.614

Gambar 4.9 Average Variance Extracted

Berdasarkan gambar di atas, semua nilai AVE > 0.5, hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang terdapat pada variabel pelatihan (X₁), kompetensi (X₂), motivasi (M) dan Kinerja (Y) mampu menjelaskan masing-masing konstruksya dengan baik (VALID).

c. *Undimensionality*

Dalam upaya memastikan bahwa tidak ada masalah pada saat pengukuran maka langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah melakukan uji unidimensionalitas dari model. Uji unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Untuk kedua indikator ini titik *cut-off value* adalah 0.7.

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
X1	0.944	0.948	0.954	0.721
X2	0.925	0.926	0.940	0.691
M	0.860	0.865	0.915	0.781
Y	0.950	0.956	0.957	0.614

Gambar 4.10 Undimensionality

Pada Gambar 4.10 di atas memperlihatkan semua nilai pada Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* lebih dari 0.7. Nilai ini mencerminkan bahwa semua indikator dalam model adalah reliabel. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Selain Cronbach's Alpha, digunakan juga nilai *composite reliability* yang diinterpretasikan sama dengan nilai Cronhach's Alpha.

5. Uji Keباikan Sruktural/*Inner Model* dan Hipotesa

Evaluasi *inner model* dapat dilakukan melalui tiga cara. Adapun ketiga cara tersebut adalah dengan melihat dari R^2 , Q^2 dan GoF.

a. *Path Coefficient*

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> M	0.387	0.354	0.145	2.670	0.008
X1 -> Y	0.457	0.491	0.161	2.829	0.005
X2 -> M	0.533	0.566	0.140	3.797	0.000
X2 -> Y	0.076	0.044	0.169	0.446	0.656
Y1 -> Y	0.453	0.455	0.161	2.809	0.005

Gambar 4.11 *Path Coefficient*

Besarnya koefisien parameter untuk pelatihan terhadap motivasi sebesar 0,387 yang berarti terdapat pengaruh positif antara pelatihan terhadap motivasi. Atau dapat diinterpretasikan apabila nilai pelatihan bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai motivasi sebesar 0,387 satuan. Adapun nilai *P Values* yaitu 0,008 ($< 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya signifikan.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel pelatihant terhadap kinerja (Y) sebesar 0,457 yang berarti terdapat pengaruh positif antara pelatihan terhadap kinerja. Atau dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai pelatihan bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai kinerja sebesar 0,457 satuan. Adapun nilai *P Values* yaitu 0,005 ($< 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya signifikan.

Besarnya koefisien parameter untuk kompetensi (variabel X_2) terhadap motivasi sebesar 0,533 yang berarti terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap motivasi. Atau dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai kompetensi bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai motivasi sebesar 0,533 satuan. Adapun nilai *P Values* yaitu 0,0000 ($< 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya signifikan.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,076 yang berarti terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja. Atau dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai kompetensi bertambah sebesar 1 satuan, maka akan menaikkan nilai kinerja sebesar 0,076 satuan. Adapun nilai *P Values* yaitu 0,656 ($> 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya tidak signifikan (pengaruhnya sedikit).

Besarnya koefisien parameter untuk variabel motivasi terhadap kinerja sebesar 0,453 yang berarti terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja. Atau dapat diinterpretasikan bahwa apabila nilai motivasi bertambah sebesar 1 satuan, maka akan mempengaruhi penambahan nilai

kinerja sebesar 0,453 satuan. Adapun nilai *P Values* yaitu 0,005 ($< 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya signifikan.

b. *Indirect Effect*

	Specific Indire...
X1 -> M -> Y	0.091
X2 -> M -> Y	0.126

Gambar 4.12 Indirect Effect

Tabel di atas menunjukkan bahwa setiap peningkatan nilai variabel pelatihan sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0.091 dengan menggunakan variabel motivasi sebagai variabel mediasi. Kemudian apabila variabel kompetensi nilainya meningkat sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0.126 dengan menggunakan variabel motivasi sebagai variabel mediasi.

c. *R Square*

Tabel 4.7 R Square

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.097	0.097
d_ ULS	4.352	4.352
d_ G1	263.408	263.408

Untuk kriteria nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) adalah < 0.10 atau 0.08 dianggap cocok, SRMR ini digunakan untuk menghindari model misspesifikasi. Sedangkan pada Nilai χ^2 untuk

menguji kecocokan dan uji kesesuaian dengan nilai signifikansi sebesar $p \geq 0.05$.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai SRMR sebesar 0.097 sedangkan kriteria SRMR < 0.10 atau 0.8, maka model dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah sesuai memenuhi kriteria *Goodness of Fit* atau model dapat dikatakan FIT.

	R Square	R Square Adjus...
Y1	0.753	0.745
Y2	0.861	0.854

Gambar 4.13 R Square

Nilai R Square motivasi sebesar 0,753, dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap motivasi adalah sebesar 75,3% yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk motivasi dapat dijelaskan oleh variabel konstruk pelatihan dan kompetensi sebesar 75,3%. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 24,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Kemudian untuk variabel konstruk kinerja, secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel pelatihan dan kompetensi melalui mediasi motivasi sebesar 86,1% dan sisanya sebesar 13,9% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian.

Sedangkan nilai Adjuste R Square untuk motivasi sebesar 74,5% artinya model yang dihasilkan dapat memprediksi keadaan secara nyata (keadaan yang sebenarnya) sebesar 74,5%. Begitupun dengan kinerja,

model yang dihasilkan oleh Y2 dapat memprediksi keadaan yang sebenarnya sebesar 85,4%.

d. Uji Hipotesis

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dibuat sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa:

- 1) Variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi, yaitu mampu menyumbangkan kenaikan nilai yang signifikan (diterima)

Terkait dengan hipotesis pertama dapat terlihat berdasarkan perhitungan yang dilakukan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi. Hal ini sebagaimana juga dijelaskan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fuad Nazar dkk (2014) dengan judul **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. BTPN Cabang Pakis Malang)**, dimana hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Variabel pelatihan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap variabel kinerja (diterima)

Dalam konteks hipotesis kedua didapatkan hasil bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap variabel kinerja (diterima). Mengenai hal ini pada salah satu penelitian terdahulu juga menjelaskan hasil yang serupa oleh Verra Nitta Turere (2013), **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey**, dimana variasi (naik-turunnya) kinerja karyawan yang dijelaskan oleh variabel pelatihan sebesar 67,9% sedangkan sisanya 32,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain sehingga dapat diketahui pendidikan dan pelatihan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan adalah benar dan dapat diterima.

- 3) Variabel kompetensi memiliki pengaruh yang berarti terhadap variabel motivasi, karena apabila nilai variabel X_2 bertambah 1 satuan, mampu meningkatkan kenaikan nilai variabel mediasi M cukup banyak (diterima)

Sehubungan dengan hipotesis ketiga ditegaskan dalam penelitian Fansyuri Ilham Mudayana, Sri Suryoko (2016) **Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang)**. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kompetensi karyawan, kompensasi yang diberikan, dan lingkungan kerja yang

kondusif ditingkatkan lagi maka kinerja karyawan pun akan semakin baik dengan bertambahnya motivasi kerja.

- 4) Variabel kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap variabel kinerja. Karena apabila nilai variabel X_2 bertambah, justru akan menurunkan nilai variabel Y (ditolak).

Sementara itu terkait dengan hipotesis keempat terlihat X_2 (kompetensi) memiliki pengaruh negatif terhadap variabel Y (kinerja). Dalam salah satu penelitian juga menjelaskan hal yang sama seperti dipaparkan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, dkk (2012) **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali**". Hasil analisis membuktikan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja sementara kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Selain itu, motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.

- 5) Penambahan nilai pada variabel mediasi (motivasi) mampu menaikkan nilai variabel Y_2 (kinerja) cukup banyak, atau dapat dikatakan bahwa pengaruhnya cukup besar (diterima).

Berdasarkan hipotesis kelima ini didapatkan hasil variabel mediasi dapat menjalankan perannya dengan baik yaitu sebagai pemediasi untuk pengaruh variabel bebas lainnya terhadap variabel Y. Hal ini kembali

dijelaskan oleh Maulia Eka Riani (2017) "**Pengaruh Program Pelatihan dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TD Automotive Compressor Indonesia**". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya, pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi. Ini menunjukkan bahwa pelatihan telah mampu berpengaruh signifikan terhadap motivasi oleh sebab itu jika Sekolah Polisi Wanita ingin meningkatkan motivasi bagi tenaga pendidik maka pihak lembaga harus senantiasa melakukan pelatihan secara berkala baik itu hanya bersifat *refreshing* atau pelatihan singkat lainnya, agar para tenaga pendidik tetap termotivasi untuk mengajar dengan baik.
2. Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, oleh sebab itu jika Sekolah Polisi Wanita ingin meningkatkan kinerja dari tenaga pendidik maka pihak lembaga harus secara berkala melakukan pelatihan hal ini dikarenakan dengan para tenaga pendidik itu memperoleh pelatihan maka skill mereka akan bertambah dan hal ini akan membuat mereka semakin percaya diri dalam mengajar, mereka akan lebih berantusias dalam melakukan tugasnya sebagai tenaga pendidik.
3. Kompetensi memiliki pengaruh yang berarti terhadap motivasi, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi telah mampu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi oleh sebab itu jika Sekolah Polisi Wanita ingin meningkatkan motivasi tenaga pendidik maka hal yang harus dilakukan adalah lebih

meningkatkan kompetensinya dengan cara melakukan pelatihan ataupun pendidikan lainnya.

4. Kompetensi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Karena apabila nilai kompetensi bertambah, justru akan menurunkan nilai kinerja. Agar hal ini tidak terjadi, sebaiknya kompetensi perlu diimbangi dengan praktek yang dilakukan secara berkesinambungan, serta evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala.
5. Penambahan nilai pada motivasi mampu menaikkan nilai kinerja cukup banyak, atau dapat dikatakan bahwa pengaruhnya cukup besar. Oleh karena itu, perlu dilakukan hal-hal yang dapat meningkatkan motivasi pegawai seperti pujian, penghargaan kecil, dan *rewards* sesuai dengan hasil kerja yang telah diberikan.

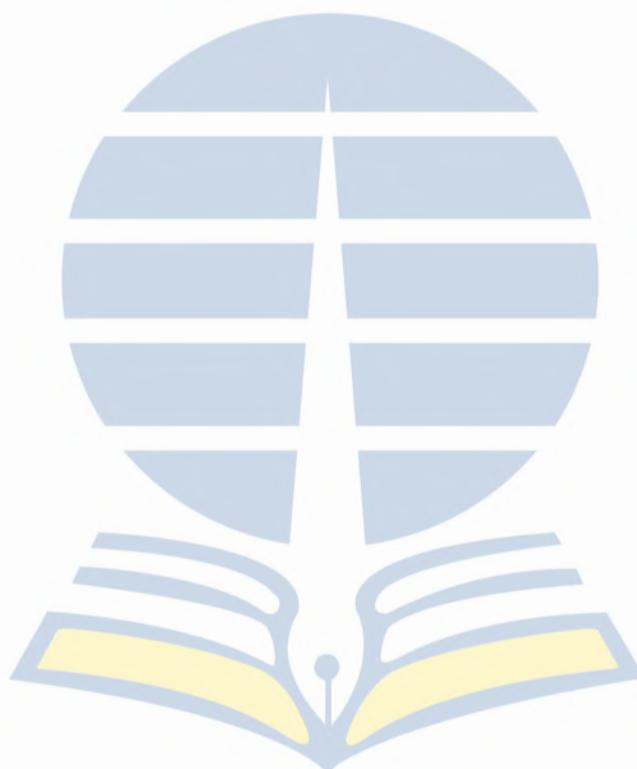
B. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah dikemukakan tersebut di atas maka disarankan sebagai berikut:

1. Terkait dengan variabel kinerja yaitu mengenai aspek jaringan sosial dimana berdasarkan hasil penelitian didapat hasil terendah (75,36%) maka perlu dilakukan perbaikan yaitu dengan lebih membangun, memelihara dan melaksanakan kerja sama dan hubungan baik dengan pegawai dan masyarakat.
2. Pada variabel motivasi, dimana aspek interaksi sosial memiliki nilai terendah yaitu 75,36%. Perlu dilakukan pembenahan agar memiliki profesionalisme dalam bekerja
3. Pada variabel kompetensi, dimana aspek kepribadian dan tahapan pembelajaran memiliki nilai terendah yaitu 75,36%. Maka perlu ditingkatkan dengan memberikan masukan agar dapat menunjukkan kepribadian yang baik dan

mampu menjunjung tinggi kode etik yang ada. Selain itu, dalam tahapan pembelajaran diperlukan langkah-langkah strategis dengan menyusun secara rinci hal-hal yang perlu dipersiapkan dalam proses tersebut agar tujuan dapat tercapai.

4. Variabel pelatihan pada dasarnya memiliki hasil yang baik pada sebagian besar aspek-aspek yang ada. Namun perlu mendapatkan perhatian agar hasil yang baik yang sudah diperoleh dapat terus dikembangkan.
5. Dalam lingkup yang luas, hasil analisis dapat memberikan masukan kepada Sekolah Polisi Wanita untuk mengambil langkah atau kebijakan dalam memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas motivasi dan kinerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin dan Russel. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung P.T. Armico.
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Edisi 9, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Agus. (2002). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Firdaus & Isjani. (2008). *Pembelajaran Terkini: Perpaduan Indonesia-Malaysia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2 Cetakan I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamsinah. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Tenaga Guru. Pascasarjana Universitas Pamulang, Indonesia. Sosio Didaktika: *Social Science Education Journal*, 3 (1), 2016, 70-80.

- Hamzah, B. Uno dan Nina Lamatenggo. (2010). *Teknologi Komunikasi dan Informasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani, T. Handoko. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-17. Jakarta. Bumi Aksara.
- Herbert, Heneman G. dan Judge A Timothy. (2003). *Staffing Organizational*. 4th Edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Herman Sofyandi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- <http://lemdik.polri.go.id/> diakses pada 30 Mei 2018.
- Irene Ferguson Laing (bsc. admin. hrm). (2009). *The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority*. Institute of Distance Learning-KNUST.
- Kamidin, Masruhi. (2010). Pengaruh Kompetensi Terhadap Perstasi Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Economic Resources 11 (30)*.
- Kaplan, Mathew, A. T Miller. (2007). Scholarship of Multicultural Teaching and Learning. *Journal of Sociology*. Vol. I.

Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: CV. Alfabeta.

Kirkpatrick, D., L. & Kirkpatrick J., D. (2006). *Evaluating Training Program the Four Levels*. San Fransisco: Berret-Kohler Publisher, Inc.

Kotler, Philip. & Gary Armstrong. (2014). *Principle Of Marketing*, 15th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Organizational Behavioral*-Ed. 5. Boston: McGraw-Hill.

Lampiran Keputusan KALEMDIKLAT POLRI NOMOR: KEP/ /XII/2017
TANGGAL: DESEMBER 2017.

Lovelock, Cristopher H. dan Wright, Lauren K. (2005). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Mahmud. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Manullang, Marihot. (2012). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

MARKAS BESAR KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
LEMBAGA PENDIDIKAN. KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA

PENDIDIKAN POLRI Nomor: Kep/345/VIII/2012 tentang STANDAR KHUSUS PENDIDIK POLRI.

Mocheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Press.

Muklisoh, N. (2008). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kecamatan Bulakamba Bresbes. *Tesis*. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Noe, Raymond A. (2013). *Employee Training and Development*. New York: McGrawhill.

Pareek, Udai. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Tenaga Pendidik.

Purwanto. (2005). Arti dan Peranan Sumberdaya Manusia. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Volume 2 Nomor 2, Desember 2005. Halaman 136-145.

- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd Basri. (2005). *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Cetakan ke-3.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Cetakan kelima. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Rozalinda. (2016). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi pada Industri Perbankan Syariah, Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol Padang. *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)* - Volume 1, No.1, Januari-Juni 2016. Halaman 107-124.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Kelima*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Bilson. (2003). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, Amran. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Pres.

Sukarno, A., Muhadar, Maskun. (2013). *Filsafat Hukum Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana.

Sukmadinata, Nana Syaodih. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Triwiyatno, Joko. (2012) *Upaya Peningkatan Kompetensi PNS Melalui Perubahan Pola Pikir*. Artikel dimuat dalam website Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah (<http://badandiklat.jatengprov.go.id/>) diakses 7 Januari 2018.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Wahyudi, Bambang. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

Wihowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi ketiga. PT. Raja Grafindo Prasada. Jakarta.

Widyatmini, dan L. Hakim. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis* 2(3): 163-171.

Yamin, M. 2010. *Standarisasi Kerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.

LAMPIRAN – LAMPIRAN



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Yth. Respoden Penelitian

Dengan Hormat,

Saya Mahasiswa Universitas Terbuka

Nama : Ety Noviyandari

NIM : 500785091

Sedang mengadakan penelitian untuk penyusunan tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi, Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pendidik di Sekolah Polisi Wanita”.

Saya mohon kesediaan Anda untuk meluangkan waktu sejenak mengisi kuesioner penelitian ini. Dan sebelumnya Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuesioner penelitian ini. Berikut ini adalah petunjuk pengisian kuesioner:

1. Isilah identitas Anda di kolom identitas responden yang telah disediakan.
2. Berilah tanda cek (√) di kolom yang menunjukkan keadaan Anda yang sesungguhnya atau yang paling mendekati keadaan Anda sesungguhnya.
3. Jawablah setiap bagian kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada.
4. Pastikan Anda telah memberikan jawaban bagi setiap pernyataan dan tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
5. Kerahasiaan identitas dan jawaban Anda dijamin oleh Peneliti.

Terima kasih atas bantuan Anda.

Hormat Saya,

Ety Noviyandari

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut dengan seksama agar semua pernyataan dapat terisi dengan baik, sesuai keadaan Anda yang sesungguhnya. Berilah tanda (√) di kolom kuesioner yang telah tersedia untuk menjawab pernyataan kuesioner penelitian ini. Berikut adalah keterangan jawaban dari kuesioner ini.

Nilai	Arti Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

DATA RESPONDEN

1. Nama (jika keberatan boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Usia : Tahun
4. Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / D2 / D3 / S1 / S2
5. Lama Kerja Tahun :
6. Unit Kerja atau Bagian Departemen :

Pelatihan X₁ (PT)

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
PT1	Pelatihan yang dilaksanakan memberikan materi yang disampaikan dengan jelas dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peserta					
PT2	Pelatihan dilaksanakan secara tepat waktu dan memiliki panitia yang sigap dan selalu siap sedia					
PT3	Pelatihan menyediakan sarana yang berkualitas, konsumsi, seminar kit, dan ruangan yang nyaman					

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
PT4	Pemateri memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan materi, menjawab pertanyaan, dan berinteraksi dengan peserta pelatihan					
PT5	Pelatihan yang dilaksanakan, membuat Saya memiliki perubahan sikap mental, perbaikan pengetahuan, dan atau penambahan keterampilan					
PT6	Saya memiliki perilaku kerja yang lebih baik setelah kembali ke dalam lingkungan kerja					
PT7	Saya memiliki perubahan perilaku kerja terhadap tingkat produktivitas lembaga atau organisasi setelah mengikuti pelatihan					

VARIABEL X₂ (KT)

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
KT1	Saya memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan					
KT2	Saya mampu mempersiapkan diri dengan menyusun rancangan atas tugas-tugasnya					
KT3	Saya mampu melaksanakan evaluasi atau penilaian atas pekerjaan yang dilakukan					
KT4	Memiliki etos kerja yang baik					
KT5	Saya mampu menjunjung tinggi kode etik yang ada					
KT6	Mampu menunjukkan sikap inklusif, objektif dan tidak diskriminatif					
KT7	Mampu melakukan interaksi sosial dengan baik dalam lingkup internal ataupun eksternal pada satuan pendidikan					
KT8	Mampu menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar					
KT9	Saya mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik					

VARIABEL Y₁ (MK)

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
MK1	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar					
MK2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
MK3	Saya bisa mempengaruhi orang lain					
MK4	Mampu mengendalikan orang lain dalam pelaksanaan pekerjaan					
MK5	Sangat tergantung terhadap orang lain dalam bekerja					
MK6	Dalam hubungan sosial, Saya sangat dipengaruhi oleh dorongan orang lain					
MK7	Lembaga atau institusi memberikan penghargaan terhadap pegawai					
MK8	Saya mendapatkan kesempatan untuk meningkat potensi diri melalui diklat					

VARIABEL Y₂ (K)

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
K1	Saya mampu memotivasi dan mengarahkan sesama anggota Poltri dan masyarakat					
K2	Saya mampu membangun, memelihara dan melaksanakan kerja sama dan hubungan baik dengan pegawai dan masyarakat					
K3	Saya mampu merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/pendapat baik secara verbal maupun nonverbal dengan jelas kepada sesama pegawai dan masyarakat luas					
K4	Mampu mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja					
K5	Mampu merumuskan, memotivasi dan melaksanakan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja					
K6	Saya mampu bersikap jujur dan konsisten dalam bekerja					
K7	Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan kepada orang lain					

Kode	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
K8	Mampu merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi					
K9	Mampu menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/cara baru secara efektif					
K10	Saya mampu mengendalikan diri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko					



Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	4	3	2	4	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4

X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4



Lampiran 3. Path Coefficient

	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
X ₁			0,387	0,457
X ₂			0,533	0,076
Y ₁				0,453
Y ₂				



Lampiran 4. Indirect Effect**Total Indirect Effects**

	X₁	X₂	Y₁	Y₂
X₁				0,089
X₂				0,145
Y₁				
Y₂				



Lampiran 5. Spesific Indirect Effect**Specific Indirect Effects**

	Specific Indirect Effects
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,089
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,145



Lampiran 6. Total Effects

	X₁	X₂	Y₁	Y₂
X₁			0,387	0,457
X₂			0,533	0,076
Y₁				0,453
Y₂				



Lampiran 7. *Outer Loadings*

	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
X1_1	0,874			
X1_3	0,820			
X1_4	0,887			
X1_5	0,771			
X1_6	0,859			
X1_7	0,950			
X1_8	0,769			
X1_9	0,848			
X2_1		0,818		
X2_2		0,849		
X2_3		0,855		
X2_4		0,853		
X2_5		0,855		
X2_6		0,779		
X2_7		0,806		
Y1_1			0,475	
Y1_2			0,877	
Y1_3			0,916	
Y1_4			0,857	
Y2_1				0,825
Y2_2				0,750
Y2_3				0,773
Y2_4				0,923
Y2_5				0,747
Y2_6				0,779
Y2_7				0,811
Y2_8				0,826
Y2_9				0,843
Y2_10				0,755

Lampiran 8. Outer Weights

	X ₁	X ₂	Y ₁	Y ₂
X1_1	0,135			
X1_3	0,101			
X1_4	0,128			
X1_5	0,134			
X1_6	0,148			
X1_7	0,157			
X1_8	0,133			
X1_9	0,139			
X2_1		0,166		
X2_2		0,170		
X2_3		0,170		
X2_4		0,163		
X2_5		0,176		
X2_6		0,168		
X2_7		0,191		
Y1_1			0,237	
Y1_2			0,311	
Y1_3			0,356	
Y1_4			0,310	
Y2_1				0,140
Y2_2				0,123
Y2_3				0,100
Y2_4				0,101
Y2_5				0,144
Y2_6				0,111
Y2_7				0,124
Y2_8				0,126
Y2_9				0,115
Y2_10				0,130

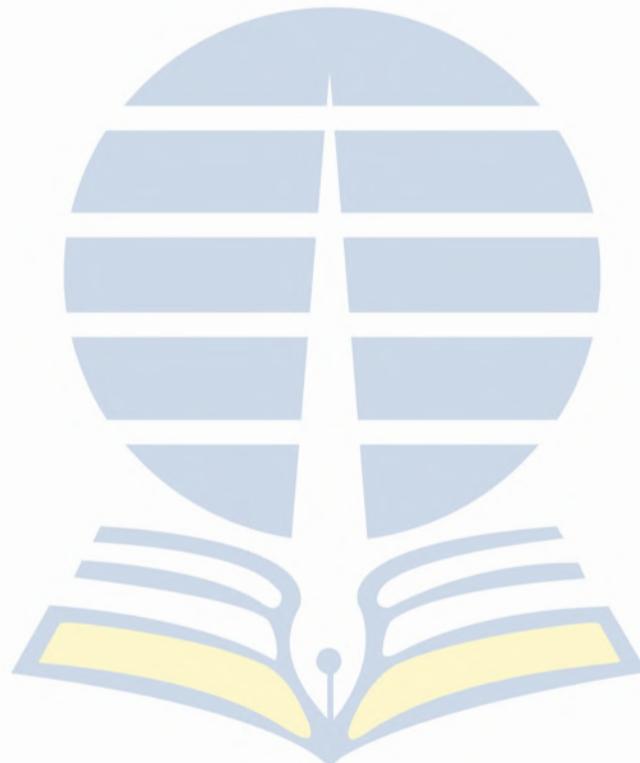
Lampiran 9. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y₁	0,753	0,745
Y₂	0,861	0,854



Lampiran 10. *F Square*

	X₁	X₂	Y₁	Y₂
X₁			0,234	0,557
X₂			0,616	0,000
Y₁				0,057
Y₂				



Lampiran 11. Discriminant Validity**Fornell-Larcker Criterion**

	X1_1	X2_1	Y1_1	Y2_1
X1_1	0,824			
X2_1	0,773	0,831		
Y1_1	0,804	0,854	0,816	
Y2_1	0,857	0,729	0,783	0,823



Lampiran 12. Model Fit**Fit Summary**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.097	0.097
d_ULS	4.352	4.352
d_G1	263.408	263.408



Lampiran 13. *Boot Strapping Data*

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,387	0,354	0,145	2,670	0,008
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,457	0,491	0,161	2,829	0,005
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,533	0,566	0,140	3,797	0,000
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,076	0,044	0,169	0,446	0,656
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,453	0,455	0,161	2,809	0,005



Lampiran 14. Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
BK → KA	0,357	0,338	0,080	0,566
PNAC → BK	0,640	0,659	0,277	0,989
PNAC → KA	0,579	0,596	0,376	0,812
POS → BK	0,021	0,002	-0,370	0,381
POS → KA	0,251	0,255	-0,150	0,593

