

I. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat memberi sumbangsih yang baik untuk kemajuan perusahaan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan dapat berdampak terhadap pertumbuhan perusahaan agar terus bertahan di tengah-tengah lingkup persaingan bisnis Hidayat, & Astuti (2024). Hal ini menjadi tantangan bagi manajemen perusahaan dikarenakan kesuksesan dalam menggapai sasaran maupun keberlanjutan hidup perusahaan sangat berpegang kuat dengan mutu kinerja karyawan, begitu pula di perusahaan perkebunan sawit menjadi aspek yang diperlukan dalam mencapai target produksi sejalan dengan kehendak pihak perusahaan.

Wahyuningsih (2022) memaparkan bahwa pelatihan serta pengembangan SDM memberi suatu kontribusi yang secara nilai positif pada kinerja karyawan. Program pelatihan serta pengembangan SDM dianggap esensial, berperan sebagai kebutuhan perusahaan dalam memberikan peningkatan terhadap kecakapan, pengetahuan maupun pengalaman karyawan di seluruh level. Saepudin et al., (2015) memaparkan bahwasanya pelatihan dapat dipahami sebagai kegiatan formal maupun informal yang berkontribusi terhadap pembenahan serta pengembangan taraf pengetahuan, kemampuan, serta perilaku karyawan. Kejadian yang kerap kali muncul dalam pelatihan dan pengembangan karir karyawan adalah belum sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam dinamika bisnis sektor perkebunan kelapa sawit, sumber daya manusia atau yang disingkat menjadi (SDM) mempunyai suatu peran yang sifatnya sentral dalam mendukung produktivitas serta keberlanjutan operasional perusahaan. PT Best Agro International, menjadi salah satu dari perusahaan agribisnis kelapa sawit terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan strategis dalam memastikan kinerja optimal karyawannya di tengah kompleksitas geografis, target produksi yang tinggi, serta tuntutan keberlanjutan dan efisiensi kerja. Salah satu aspek krusial dalam memberi dorongan kinerja karyawan yakni motivasi kerja. Motivasi ialah suatu kekuatan, baik secara asal dari internal atau juga eksternal yang memberi dorongan pada individu untuk berperilaku secara tertentu demi menggapai tujuan organisasi, Robbins, & Judge (2023). Dalam konteks kerja lapangan di industri perkebunan, motivasi menjadi faktor utama yang mempengaruhi semangat, konsistensi, kompetensi dan ketahanan kerja karyawan, baik staf lapangan (kerani, asisten, mandor) maupun tenaga pendukung administrasi.

Studi Alshmemri et al., (2017) dalam perspektif *Two-Factor Theory* Herzberg menekankan bahwa motivasi internal (motivators) seperti pencapaian dan pengakuan akan lebih bermakna ketika individu memiliki kapasitas kerja yang mumpuni. Demikian pula, penelitian Mahmood et al., (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan serta motivasi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kompetensi yang menjadi variabel intervening dengan nilai dominan di model struktural.

Di cakupan konteks penelitian ini, fenomena gap dan riset gap merujuk pada kesenjangan antara teori atau praktik ideal dengan kondisi faktual yang terjadi di lapangan. Fenomena gap (kesenjangan) dalam realitas di lapangan:

- a. Pelatihan SDM yang tidak membuka peluang yang sama kepada seluruh karyawan di PT. Best Agro International, belum sepenuhnya menerapkan pelatihan yang melibatkan semua tim operasional untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan secara maksimal.

- b. Terdapat sejumlah gejala yang menggambarkan menurunnya semangat kerja dan rendahnya inisiatif pengembangan diri di kalangan karyawan, khususnya pada level mandor, staf lapangan, dan pekerja operasional. Karyawan kurang terdorong oleh insentif non-finansial, seperti berupa pengakuan yang secara asal dari pihak atasan atau kesempatan karier, yang seharusnya menjadi faktor motivator dalam teori Herzberg. Terjadi stagnasi kompetensi di beberapa unit kerja, di mana karyawan telah bertahun-tahun berada di posisi yang sama tanpa peningkatan signifikan dalam kompetensi pengetahuan dan keterampilan. Kondisi ini mencerminkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh sebagian karyawan belum sepenuhnya terarah untuk mendukung pengembangan kompetensi dan pencapaian kinerja yang optimal. Dengan demikian, fenomena gap yang terjadi menyoroti pentingnya untuk menelaah lebih lanjut bagaimana sebenarnya motivasi kerja berperan dalam membentuk kompetensi dan mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang didapatkan dari pelatihan SDM belum maksimal untuk diimplikasikan dan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan. Begitu juga kompetensi karyawan, masih ada ditemukan yang kapasitas dirinya belum mampu baik secara teknis kerja maupun softskill.

Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memiliki program pengembangan SDM seperti pelatihan dan motivasi yang mampu meningkatkan kompetensi mereka dan berdampak kepada peningkatan kinerja karyawan. Namun pelaksanaannya sering kali tidak sesuai dengan tujuan ideal yang diharapkan. Kompetensi yang menjadi variabel untuk melakukan mediasi antara pelatihan SDM, serta motivasi kerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Akibatnya jika karyawan tidak kompeten akan menimbulkan dampak kurang baik pada kinerja karyawan. Keterkaitan variabel independen, mediasi serta dependen di penelitian ini yakni:

1. Pelatihan SDM → Kompetensi → Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan kegiatan sistematis untuk memberi peningkatan keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja. Melalui pelatihan yang tepat, karyawan menjadi lebih kompeten. Kompetensi yang meningkat ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Sari & Suwandi (2025) menunjukkan bahwa program pelatihan di PT Unilever berhasil meningkatkan kompetensi karyawan hingga 85%, serta meningkatkan motivasi dan produktivitas secara signifikan. Berdasarkan temuan dari penelitian terdahulu Salju, (2023) terdapat hubungan yang signifikan antara kegiatan pelatihan serta pengembangan SDM dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Núñez-Cacho Utrilla et al., (2020) menunjukkan bahwasanya pelatihan SDM mempunyai korelasi yang positif pada kinerja karyawan. Oktaviani & Aprianti, (2022) memaparkan pelatihan SDM dan kompetensi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya temuan serupa pada studi Pujiati et al.,(2025) menyebutkan bahwasanya kompetensi pegawai berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Disamping itu kompetensi mampu memediasi secara signifikan antara pelatihan dan kinerja, B. Santoso et al., (2025).

2. Motivasi Kerja → Kompetensi → Kinerja Karyawan

Salah satu dari aspek bersifat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yakni motivasi kerja. Motivasi menjadi kekuatan pendorong internal yang mempunyai suatu pengaruh pada perilaku, semangat, serta komitmen karyawan dalam merampungkan tugasnya. Safia et al., (2025) mengungkapkan bahwa motivasi

kerja mempunyai suatu pengaruh yang sifatnya langsung dan bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Didasarkan dengan penelitian di jurnal *BMC Psychology* Lin et al., (2025) hubungan antara motivasi prososial (*prosocial motivation*) dan kompetensi dukungan emosional (*emotional support competence*) pada guru TK mengungkap bahwa motivasi kerja intrinsik secara signifikan mempunyai suatu pengaruh yang nilainya positif terhadap peningkatan kompetensi. Dalam konteks perkebunan kelapa sawit, motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan antusiasme dan kesiapan karyawan untuk terus belajar serta melaksanakan pengembangan diri. Hal ini searah dengan teori Herzberg, (1959) yang mengungkap bahwa faktor berupa motivator seperti pengakuan, pencapaian, serta pertumbuhan pribadi merupakan kunci untuk peningkatan kompetensi kerja yang secara nilai baik.

Namun, motivasi kerja yang secara nilai tinggi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja tinggi, terutama jika karyawan tidak mempunyai suatu kompetensi yang sifatnya relevan untuk merampungkan pekerjaan dengan cara yang baik. Hal inilah yang menjelaskan pentingnya kompetensi sebagai penghubung antara motivasi dan hasil kerja. Kompetensi yakni suatu kombinasi dari sejumlah hal, yakni pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang memberi kemungkinan pada seseorang untuk melakukan tugasnya dengan cara efektif McClelland, (1973). Motivasi dapat mendorong peningkatan kompetensi melalui perilaku aktif belajar dan pengembangan diri. Kompetensi yang meningkat akan memperkuat kesiapan teknis dan mental karyawan dalam menjalankan tugas. Artinya, kompetensi menjadi jalur penting yang mengubah energi dari motivasi menjadi kapabilitas nyata yang bisa berdampak pada peningkatan kinerja. Kinerja karyawan yakni hasil kerja yang digapai seorang individu dalam melakukan tugasnya searah dengan tanggung jawab yang dibebankan.

Kinerja tinggi dipengaruhi oleh sejumlah dua komponen utama yaitu dorongan untuk bekerja (motivasi) dan kemampuan untuk bekerja (kompetensi). Tanpa kompetensi, motivasi menjadi energi yang tidak terarah. Sebaliknya, tanpa motivasi, kompetensi menjadi potensi yang tidak digunakan secara maksimal. Dengan demikian, kompetensi menjadi variabel mediasi yang penting, karena menjembatani pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hubungan ini digambarkan dalam jalur: Motivasi Kerja (X) → Kompetensi (M) → Kinerja Karyawan (Y)

3. Kompetensi → Kinerja Karyawan

Kompetensi yang secara nilai kuat memberi kemungkinan pada seorang karyawan untuk merampungkan tugas dengan cara efektif serta efisien, berdampak langsung pada kinerja yang lebih tinggi. Kompetensi yakni kombinasi dari sejumlah hal berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta sikap (*attitude*) yang dipunyai seseorang serta memungkinkan ia melakukan pekerjaannya secara efektif. Berikut peran kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan menurut Chouhan & Srivastava, (2014) yaitu meningkatkan efektivitas kerja, menjamin kualitas hasil kerja, meningkatkan adaptabilitas, menumbuhkan inovasi dan problem solving. Ulasan literatur empiris Wiji et al., (2025) mengungkap bahwa kompetensi (pengetahuan, keterampilan) mempunyai suatu pengaruh yang nilainya signifikan terhadap kinerja karyawan, pentingnya pemetaan kompetensi serta program pelatihan untuk memberi peningkatan produktivitas serta daya saing organisasi. Kompetensi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap performa organisasi publik Hudalil, (2025).

Dalam konteks penelitian ini, riset gap nya mengacu pada penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara motivasi kerja serta kinerja karyawan,

serta antara kompetensi serta kinerja, namun terdapat beberapa celah (riset gap) penting dalam kajian akademik yang membuat topik ini diteliti yaitu :

- a. Minimnya kajian yang mengintegrasikan motivasi, kompetensi, dan kinerja dalam satu model terpadu. Sebagian besar penelitian terdahulu membahas hubungan langsung antara motivasi dan kinerja Robbins, & Judge, (2023) atau antara pelatihan dan kompetensi Mahmood et al., (2018). Namun, penelitian yang secara eksplisit menguji kompetensi sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja serta kinerja sifatnya masih terbatas
- b. Masih sedikit studi yang secara spesifik membahas motivasi kerja dalam konteks pekerjaan lapangan yang berat dan terpencil, seperti di industri perkebunan sawit terkhusus di PT Best Agro International.
- c. Minimnya penggunaan model mediasi yang komprehensif di penelitian perkebunan kelapa sawit, belum banyak yang mengembangkan model struktural yang menguji alur: Motivasi → Kompetensi → Kinerja, khususnya dengan pendekatan kuantitatif dan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Maka dari hal itu, penelitian ini penting untuk melaksanakan pengisian kekosongan ilmiah (literature gap) dan memberikan kontribusi praktis dalam menyusun strategi pengelolaan SDM berbasis motivasi dan kompetensi yang relevan terhadap peningkatan kinerja dalam konteks perkebunan sawit di Indonesia.

Mengacu terhadap latar belakang penelitian diatas dengan demikian masalah yang diusung di studi ini ialah bagaimana pengaruh dari pelatihan SDM, serta motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan yang adanya di PT. Best Agro International. Penelitian ini juga ingin mengetahui apakah pelatihan SDM, motivasi kerja mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai signifikan pada peningkatan kompetensi karyawan, serta sejauh mana kompetensi karyawan berperan untuk membuat kinerja karyawan meningkat secara keseluruhan. Di samping itu, riset ini memfokuskan pula pada peran kompetensi karyawan yang menjadi variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh dari pelatihan SDM, serta motivasi kerja pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini mempunyai sejumlah tujuan untuk mengidentifikasi pengaruh dari pelatihan SDM, serta motivasi kerja pada peningkatan kinerja karyawan yang adanya di PT. Best Agro International. Studi ini juga memiliki tujuan untuk memeriksa sejauh mana pelatihan SDM, dan motivasi kerja dapat meningkatkan kompetensi karyawan, serta menganalisis pengaruh kompetensi tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain dari hal tersebut, penelitian ini pun secara tujuan untuk memeriksa peran kompetensi karyawan yang berperan menjadi variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh dari pelatihan SDM, serta motivasi kerja pada peningkatan kinerja karyawan.

Manfaat teoritis yang diharapkan ialah supaya semua tahap penelitian maupun temuan yang didapat mampu memperkaya wawasan dan juga pengetahuan nyata terkait kompetensi karyawan sebagai peran mediasi didalam pelaksanaan pelatihan SDM, dan motivasi kerja dalam memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan di PT. Best Agro International. Disamping itu penelitian ini memberikan rekomendasi praktis dan langkah perbaikan SDM kepada manajemen.

1. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory

Di Penelitian ini mempergunakan tiga grand theory yang mendukung setiap variabel yang diteliti yaitu :

2.1.1 Human Capital Theory (Teori Modal Manusia)

Teori ini dikembangkan oleh Becker (1975) yang menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan SDM lewat pendidikan, pelatihan, promosi, pengalaman kerja, dan rotasi mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja individu serta organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, pelatihan SDM adalah bentuk investasi dalam modal manusia untuk meningkatkan kompetensi, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian Isah Leontes, & Hoole (2024) menguji apakah keterlibatan kerja (*work engagement*) memediasi pengaruh praktik manajemen modal manusia pelatihan, peluang karier, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan tersebut, mendukung pentingnya investasi dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja. Triana et al.,(2025) menganalisis pengaruh pelatihan yang berpengaruh pada kinerja karyawan yang adanya di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Belawan.

2.1.2 Competency Based Theory (Teori Dasar Kompetensi)

Dikembangkan oleh McClelland, (1973) teori ini menyatakan bahwasanya kompetensi ialah ciri mendasar yang berkaitan secara langsung pada kinerja pekerja yang unggul dan efektif. Konsep kompetensi yakni karakteristik perilaku dan psikologis yang dapat diamati lebih mampu memprediksi kinerja unggul daripada skor tes standar sehingga kompetensi lebih akurat dalam memprediksi kinerja. Kompetensi cakupannya berupa sejumlah tiga hal, yakni keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang diperlukannya untuk keberhasilan dalam peran kerja tertentu. Hasil penelitian Budiono et al., (2019) memperlihatkan bahwasanya pelatihan mampu meningkatkan kinerja dengan kompetensi berperan menjadi variabel intervening yang menjembatani pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan. Studi Syaifullah & Sutapa, (2023) meneliti peran mediasi kompetensi yang mampu membuat kinerja karyawan mengalami kenaikan. Di studi ini, kompetensi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh dari pelatihan SDM serta motivasi kerja terhadap kinerja.

2.1.3 Motivation Hygiene & Dual Factor Theory (Teori Dua Factor Kepuasan Kerja)

Teori motivasi kerja yang dikembangkan oleh Herzberg, (1959), dikenal dengan sebutan *Two-Factor Theory*, yakni salah satu dari teori yang paling berpengaruh dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Herzberg menyimpulkan bahwa ada sejumlah dua kategori faktor yang memberi pengaruh sikap kerja karyawan, yaitu, faktor higienis (*Hygiene Factors*) ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Beragam faktor ini mencakup gaji, keadaan kerja, keamanan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan pihak yang menjadi atasan serta rekan kerja, serta kualitas supervisi. Selanjutnya faktor motivator (*Motivational Factors*) ini merupakan elemen intrinsik dari pekerjaan yang mampu menciptakan kepuasan kerja dan mendorong motivasi tinggi. Faktor meliputi pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang. Industri perkebunan kelapa sawit memiliki karakteristik unik kondisi kerja berat di lapangan, lokasi terpencil, dan struktur kerja hirarkis. Pada penelitian Latief et al., (2018) motivasi kerja memberikan pengaruh yang secara nilai positif terhadap kinerja.

2.2 Konsep Variabel

2.2.1 Pelatihan SDM

Pelatihan dipahami sebagai sebuah metode yang dipakai dalam memberikan peningkatan ataupun menanamkan kemampuan yang diperlukan

dalam melakukan pekerjaan. Anggelina & Widjaya, (2015) menjelaskan bahwa pelatihan ialah proses dengan cara sistematis agar dapat memberikan perubahan terhadap peningkatan kinerja karyawan agar tergapai sasaran perusahaan. Pelatihan yang diselenggarakan harus berorientasi terhadap kemutakhiran maupun mampu menunjang karyawan dalam menggapai keterampilan, kapabilitas peningkatan produktivitas/kinerja maupun kecakapan eksklusif yang akibatnya ialah kesuksesan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan Selviyanti et al., (2023). Begitu pula dengan pandangan Ahmad (2020) bahwasanya pelatihan dan kepuasan kerja diketahui menjadi tonggak dari sebuah usaha yang dibuat untuk memberikan peningkatan terhadap keterampilan dan prestasi kinerja karyawan.

Elviato et al., (2025) menjelaskan indikator yang digunakan dalam pelatihan SDM adalah relevansi/kesesuaian materi pelatihan, instruktur, metode pelatihan, kepuasan hasil pelatihan, dan evaluasi pelatihan menjadi penentu keberhasilan program tersebut. Dalam penelitian Rahman & Nurbiyati, (2023) yang meneliti pengaruh pelatihan pada disiplin kerja serta kinerja karyawan menggunakan indikator metode pelatihan, durasi pelatihan serta kepuasan pelatihan untuk mengukur kepuasan peserta didalam mengikuti pelatihan

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja yakni salah satu dari faktor bersifat penting dalam pengelolaan SDM yang menjadi suatu penentu seberapa besar dorongan, semangat, dan ketekunan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya Khaeruman et al., (2021). Motivasi memberi pengajaran bagaimana caranya untuk memberi dorongan semangat kerja dari para bawahan agar mereka mempunyai suatu kemauan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan cara lebih giat serta keras dengan mempergunakan keseluruhan kemampuan serta keterampilan yang dipunyai agar bisa memajukan serta menggapai tujuan dari perusahaan Hasanah & Sa'diah, (2022). Diturutkan dengan pendapat Maruli, (2020) mengungkap bahwa motivasi kerja yakni keseluruhan sesuatu yang muncul dari hasrat seseorang, dengan memunculkan suatu gairah serta keinginan yang secara asal dari dalam diri seseorang yang bisa memberi suatu pengaruh, memberi arahan, serta melaksanakan pemeliharaan atas perilaku untuk menggapai tujuan atau juga keinginan yang searah dengan cakupan kerja. Hasibuan, (2019) menguraikan lima indikator motivasi kerja yang sering diukur, yaitu: kebutuhan fisik (gaji, bonus, fasilitas), keamanan & keselamatan (jaminan sosial, perlindungan kerja) kebutuhan sosial (hubungan kerja yang harmonis), penghargaan (*recognized work*, pujian, insentif), dan aktualisasi diri (kesempatan belajar dan berkembang).

Diturutkan dengan pendapat Edison dalam Siringoringo, (2023) indikator dari motivasi kerja cakupannya berupa kebutuhan di aspek fisiologis, kebutuhan atas rasa aman, kebutuhan untuk disukai, kebutuhan atas harga diri, serta kebutuhan pengembangan diri. Penelitian ini secara tujuan untuk melaksanakan pengkajian dengan cara empiris bagaimana motivasi kerja mempengaruhi variabel lain seperti kompetensi dan kinerja karyawan dalam konteks industri perkebunan kelapa sawit.

2.2.3 Kompetensi Karyawan

Heri, & Andayani (2021) menjelaskan kompetensi ialah ciri yang melandasi individu dan memiliki kaitan terhadap efektivitas kinerja seseorang di pekerjaannya. Menurut Mulyasari et al., (2020) kompetensi mencakup sikap, motivasi, keahlian, wawasan, perilaku, serta ciri-ciri pribadi lainnya yang dianggap penting dalam pelaksanaan tugas, sehingga mampu membedakan hasil kerja individu yang biasa saja dengan mereka yang berkinerja unggul. Kompetensi karyawan bisa meningkatkan kinerja individu yang ujunnya dapat membuat

kinerja perusahaan semakin meningkat dengan pencapaian target kerja yang maksimal Suryani & Makiah, (2024).

Nafilah et al., (2020) menggunakan lima indikator untuk melihat pengaruh kompetensi didalam peningkatan kinerja yaitu motif, sifat (*trait*), sikap kerja, pengetahuan dan keterampilan. Didalam penelitian Lutfiyah et al., (2020) indikator dalam pengukuran kompetensi menggunakan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Berdasarkan pemaparan Sitompul et al., (2020) yaitu kinerja dinyatakan tinggi jika suatu sasaran kerja mampu dirampungkan sesuai waktunya ataupun tidak melebihi batas waktu yang digunakan. Kinerja semakin merosot apabila dirampungkan melebihi batas waktu yang ditetapkan ataupun tidak terampungkan sama sekali. Di sisi lain, berdasarkan pemaparan Jatiiningrum, (2024) kinerja atau *performance*, dipahami menjadi suatu hasil kerja yang bisa dilaksanakan seseorang atau juga kelompok yang menggapai tujuan pada organisasi, sejalan dengan otoritas maupun tanggung jawab yang dimiliki sebagai usaha dalam menggapai sasaran perusahaan dengan cara legal, tanpa menyalahi hukum serta sejalan dengan moral serta etika.

Temuan riset Aslamia & Siska,(2025) kinerja merupakan capaian hasil kerja terhadap target yang sudah ditetapkan dan menggunakan indikator kinerja yang terdirinya dari sejumlah empat hal, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, produktifitas, serta kemandirian. Disamping itu ada juga yang menggunakan indikator lain yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, tahan terhadap tekanan serta tanggung jawab Anisiah et al., (2023). Ardana & Rizqi, (2024) menjelaskan untuk indikator kinerja karyawan dengan menggunakan ketahanan terhadap tekanan kerja.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nunez-Cacho Utrilla,et al.,(2020)	1.Performance 2.Training 3.Development 4.Promotion 5.Mentoring 6.Family Busines	Penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan karyawan dalam bisnis keluarga dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Didasarkan dengan hasil analisis, ada hubungan yang secara nilai positif signifikan antara elemen-elemen pengembangan karyawan termasuk pelatihan, promosi, mentoring, perencanaan suksesi dan evaluasi pelatihan dengan peningkatan kinerja perusahaan keluarga. Secara keseluruhan, pengembangan karyawan yang terstruktur dan terarah tidak hanya memberi peningkatan keterampilan individu karyawan, tetapi pun memberi kontribusi di pertumbuhan bisnis, profitabilitas, serta kesinambungan jangka panjang perusahaan keluarga
2	Salju (2023)	1. Pelatihan 2. Pengembangan 3. Kinerja Karyawan	Dengan pelaksanaan pelatihan mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Begitu pula terhadap hipotesis Stres kerja mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif signifikan pada kinerja karyawan diterima. Selanjutnya variabel pengembangan pun mempunyai suatu pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Dengan cara simultan

			pelatihan serta pengembangan secara bersama sama memberi pengaruh pada kinerja karyawan. Saran dalam penelitian ini diperlukan variabel lain seperti promosi, rotasi dan benefit sebagai faktor dalam peningkatan kinerja karyawan
3	Dharma (2017)	1.Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 3. Organizational Citizenship Behavior	Berikut temuan riset dari emerald yang menjelaskan bahwasanya motivasi kerja mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif signifikan terhadap OCB serta kinerja karyawan yang adanya di PT Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Selain dari hal itu, OCB pun mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Di penelitian ini, OCB berperan sebagai mediasi parsial dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang adanya di PT Bank Aceh Syariah
4	Sudargini (2022)	1.Motivasi Kerja 2. Kompetensi Guru 3. Supervisi	Dalam riset ini disebutkan bahwasanya Terdapat pengaruh positif dan signifikan ($p\text{-value} = 0.001 < 0.05$). Secara arti, jika motivasi kerja guru secara nilai semakin tinggi, maka kompetensinya pun secara nilai semakin tinggi.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini fokus pada pelatihan SDM dan motivasi kerja yang dimediasi oleh kompetensi karyawan yang berdampak kepada kinerja karyawan di PT. Best Agro International. Penelitian ini juga mengkaji bagaimana peran kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan sebagai faktor yang memediasi kedua variabel diatas. Berikut merupakan hipotesis penelitian ini :

a. Pengaruh Pelatihan SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Pelaksanaan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan Salju, (2023) bahwasanya pelatihan memberi pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan tidak hanya memberi peningkatan kompetensi, tetapi pun produktivitas dengan cara langsung. Dalam *Human Capital Theory*, peningkatan skill akan meningkatkan produktivitas kerja. Dalam pendekatan kompetensi, hasil pelatihan tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. McClelland menyatakan bahwa perilaku kompeten, bukan sekadar nilai akademik, merupakan indikator kinerja unggul. Pelatihan mampu menurunkan kesalahan kerja, meningkatkan loyalitas, menurunkan turnover dan peningkatan kinerja, dengan kata lain pelatihan memberi pengaruh positif pada peningkatan kinerja karyawan Gunawan & Damas, (2019). Penelitian Achackzai et al., (2024) menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan moral karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan kepuasan kerja serta keterampilan yang memberi kontribusi pada peningkatan kinerja. Pelatihan mempunyai suatu pengaruh yang langsung serta signifikan terhadap kinerja Mahmood et al., (2018). Pelatihan yang tepat mampu meningkatkan produktivitas karyawan sehingga dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pelatihan SDM memberi pengaruh positif signifikan pada peningkatan kinerja karyawan

b. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Berdasarkan teori Herzberg, (1959) ketika organisasi memenuhi faktor motivator (seperti pengembangan karier, pengakuan, dan tanggung jawab) maka motivasi kerja meningkat, sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan teori Herzberg motivasi kerja mempunyai suatu pengaruh dengan cara langsung serta signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ketika organisasi mampu menstimulasi kebutuhan intrinsik dan motivasi berprestasi dalam diri karyawan, maka produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target akan mengalami adanya peningkatan secara nyata. Pada penelitian Dharma, (2018)

adanya suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, jika motivasi kerja secara nilai semakin tinggi, maka kinerja karyawan secara nilai semakin baik. Selanjutnya Safia et al., (2025) di penelitiannya mengungkap bahwa pengaruh langsung serta signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang termotivasi mempunyai suatu semangat kerja yang secara nilai tinggi, ketekunan, serta dedikasi dalam menggapai target organisasi. Penelitian Latief et al., (2018) menegaskan bahwa motivasi kerja mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis penelitian ini yakni:

H2 : Motivasi kerja memberi pengaruh positif signifikan pada peningkatan kinerja karyawan

c. Pengaruh Pelatihan SDM Terhadap Kompetensi Karyawan

Dengan melaksanakan pelatihan SDM maka karyawan diharapkan memahami prosedur atau SOP dengan baik dan benar. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Dalam perspektif Human Capital Theory, pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi terhadap manusia yang bertujuan meningkatkan kapasitas kerja. Kompetensi terbentuk dari hasil belajar dan pelatihan yang relevan sehingga meningkatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dari kompetensi. McClelland menegaskan bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pengalaman dan pelatihan terstruktur yang memicu munculnya perilaku efektif. Dwiwarman (2025) menjelaskan bahwa pelatihan SDM memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan, sehingga pelatihan tidak hanya dalam konseptual teknis namun pelatihan softskill pun harus diberikan. Studi Gustshella et al., (2024) melaksanakan analisis pengaruh dari pelatihan serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi yang menjadi variabel intervening. Hasilnya mengungkap bahwa pelatihan mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kompetensi karyawan. Searah dengan Yunitasari, & Fauzan (2023) yang menyampaikan bahwasanya pelatihan memberi pengaruh positif signifikan pada peningkatan kompetensi, sejalan dengan hipotesis di penelitian ini yakni:

H3 : Pelatihan SDM memberi pengaruh positif signifikan pada kompetensi karyawan

d. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Karyawan

Motivasi yang kuat mendorong individu untuk belajar, berkembang, dan beradaptasi secara aktif terhadap tuntutan pekerjaan, sehingga secara langsung memperkuat kompetensi kerjanya. Ini berarti motivasi kerja bukan hanya berdampak pada kepuasan, tetapi juga menjadi pemicu pembentukan dan penguatan kompetensi individu. Motivasi intrinsik yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan, seperti rasa pencapaian dan pengembangan pribadi adalah pemicu utama kompetensi berkembang secara organik dari dalam individu oleh Herzberg, (1959). Salah satu pendorong utama terbentuknya kompetensi adalah motivasi berprestasi (*need for achievement*). Karyawan yang memiliki dorongan kuat untuk berprestasi akan secara sadar dan aktif mencari cara untuk meningkatkan kompetensi diri baik melalui pelatihan, pengalaman kerja, maupun pengembangan pribadi McClelland, (1973).

Berdasarkan teori Herzberg dan McClelland, bisa dilakukan penyimpulan bahwa motivasi yang secara nilai tinggi memberi dorongan pada karyawan untuk mengembangkan kompetensi mereka, yang pada akhirnya mendukung peningkatan performa kerja yang berkelanjutan. Ditemukan hubungan yang secara nilai positif

serta signifikan antara motivasi prososial serta kompetensi dukungan emosional guru yang mengungkapkan bahwa semakin tinggi motivasi untuk membantu anak-anak, semakin baik kompetensi guru dalam memberikan dukungan emosional Lin et al., (2025). Dalam penelitian Susmiatun et al., (2020) motivasi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kompetensi profesional guru untuk mencapai prestasi, tanggung jawab pribadi, dan target tinggi semakin tajam pula peningkatan kompetensinya (keterampilan pedagogik, dan keprofesian). Motivasi kerja mempunyai suatu pengaruh langsung, positif, serta signifikan terhadap kompetensi profesional guru Al Munawwarah & Bahri, (2022). Didasarkan dengan penjabaran diatas, maka hipotesis di penelitian ini yakni:

H4 : Motivasi kerja memberi pengaruh positif signifikan pada kompetensi karyawan

e. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam *Competency Based Theory* McClelland menyatakan bahwa kompetensi adalah prediktor kinerja kerja yang unggul. Kompetensi yang tinggi memungkinkan individu memahami peran, mengambil keputusan, bekerja sama, dan menyelesaikan tugas secara efisien. Dalam *Human Capital Theory*, kompetensi adalah bentuk kapital yang menguntungkan bagi organisasi karena mampu menciptakan produktivitas tinggi. Oleh karena itu, semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin tinggi pula kinerjanya. Marlina et al., (2024) menyampaikan bahwasanya variabel kompetensi memberi pengaruh yang positif pada peningkatan kinerja karyawan, dimana kompetensi merupakan sebuah kapabilitas diri. Kompetensi individu yang dimiliki perlu mempunyai mekanisme strategi organisasi untuk menunjang sistem kerja dengan kesatuan tim Wahdati et al., (2022). Penelitian Wijayanti & Sari, (2023) mengkaji literatur kaitannya dengan pengaruh dari kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya mengungkapkan bahwa kompetensi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian Amanta & Marsofiyati, (2023) kompetensi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif signifikan pada peningkatan kinerja karyawan yang searah dengan hipotesis ini :

H5 : Kompetensi memberi pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan

f. Pengaruh Pelatihan SDM Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kompetensi Karyawan

Pelatihan sebagai bentuk investasi modal manusia, dalam *Human Capital Theory* menghasilkan peningkatan kompetensi yang berdampak pada kinerja. McClelland menyatakan bahwa perubahan perilaku (kompetensi) adalah hasil dari proses pembelajaran yang efektif, maka hubungan antara pelatihan dan kinerja tidak langsung, melainkan melalui peningkatan kompetensi sebagai mekanisme penghubung. Penelitian ini memfokuskan pada peran kompetensi karyawan menjadi variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh pelatihan SDM pada peningkatan kinerja karyawan, dimana dengan pelatihan SDM mampu meningkatkan kompetensi karyawan dan kompetensi tersebut bisa memberi peningkatan kinerja karyawan. Hamid et al., (2024) memberi temuan bahwa pelatihan serta kompetensi SDM mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif pada kinerja pegawai, melalui kompetensi yang berperan menjadi variabel mediasi yang signifikan. Penelitian Mahmood et al., (2018) mengkaji hubungan antara fungsi pelatihan dan kinerja karyawan, serta peran mediasi kompetensi karyawan. Hasilnya mengungkapkan bahwa kompetensi karyawan peranannya menjadi mediator parsial di suatu hubungan antara analisis kebutuhan pelatihan serta efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan secara langsung

mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai signifikan terhadap kinerja karyawan serta kompetensi kerja mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kinerja dimana kompetensi kerja peranannya menjadi mediator yang nilainya signifikan di suatu hubungan pelatihan serta kinerja Bastian et al., (2024). Sehingga hipotesis penelitian ini menjadi :

H6 : Pelatihan SDM memberi pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kompetensi karyawan

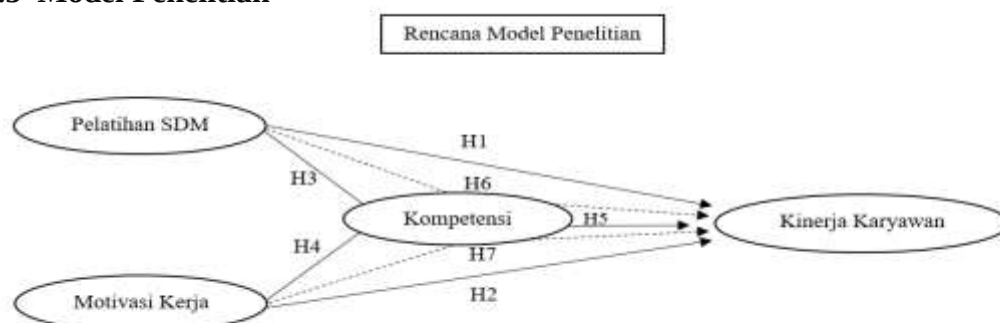
g. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kompetensi Karyawan

Didasarkan dengan teori Herzberg dan McClelland, motivasi kerja mendorong karyawan untuk membangun kompetensi, dan kompetensi menjadi sarana strategis untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Motivasi intrinsik membuat individu lebih proaktif dalam mencari pelatihan, pengalaman baru, dan pengetahuan tambahan. Ketika karyawan diakui dan diberi tanggung jawab, mereka akan mencari cara untuk memenuhi harapan tersebut. Hal ini mendorong pembentukan kompetensi baru baik teknis maupun non-teknis Herzberg, (1959). Individu dengan dorongan motivasi tinggi (*need for achievement*) untuk mencapai hasil maksimal dan standar yang baik akan mengejar kompetensi karena mereka ingin unggul. Karyawan ini akan proaktif mengikuti pelatihan, menyelesaikan tantangan, dan mencari umpan (McClelland, 1973). Dalam penelitian ini kompetensi menjadi perantara logis yang menyambungkan motivasi dengan peningkatan kinerja yang konsisten dan berkelanjutan.

Penelitian Safia et al., (2025) menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja baik dengan cara langsung atau juga dengan cara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Motivasi kerja pun mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB), dan OCB pada gilirannya mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai signifikan terhadap kinerja. Jalur ini mengungkap bahwa karyawan yang termotivasi akan terdorong melakukan perilaku organisasi ekstra. OCB ini menjadi sarana mediasi untuk menyalurkan energi motivasi ke dalam perilaku kerja produktif, yang meningkatkan kinerja secara lebih luas Dharma, (2018). Penelitian Lin et al., (2025) menunjukkan bahwa motivasi prososial secara signifikan dan positif meningkatkan kompetensi dukungan emosional dengan perantara misi profesional, terutama efektif pada tahap awal karier, dan ini tetap relevan meskipun berkurang pengaruhnya seiring pengalaman. Dalam penelitian Wijayanti & Sari, (2023) menunjukkan kompetensi mempunyai suatu pengaruh yang secara nilai positif serta signifikan terhadap kinerja. Namun dalam studi diatas tidak dijelaskan secara eksplisit hubungan tak langsung motivasi kerja yang mampu meningkatkan kinerja dengan kompetensi sebagai variabel interveningnya. Sehingga hipotesis penelitian ini yakni:

H7 : Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kompetensi karyawan

2.5 Model Penelitian



Gambar 1 Rencana Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Tujuannya untuk menguraikan korelasi sebab-akibat antara variabel independen (pelatihan SDM, motivasi kerja) variabel mediasi (kompetensi), serta variabel dependen (kinerja karyawan) dengan memanfaatkan metode analisis statistik. Metode eksplanatori dipilih karena tidak hanya menggambarkan masing-masing variabel, tetapi juga mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung serta mengidentifikasi peran kompetensi sebagai mediator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sifatnya yang objektif serta menggunakan data numerik dan teknik statistik. Pengujian hipotesis dilakukan melalui data lapangan dengan penyebaran kuesioner serta dilaksanakan analisis mempergunakan teknik SEM-PLS (*Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square*).

Penelitian kuantitatif dilaksanakan melalui penggunaan metode explanatory survey dan pendekatan cross-sectional. Penelitian Sofya et al., (2024) mengevaluasi dan membuktikan adanya hubungan kausal antar variabel serta memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi dalam hubungan tersebut Sementara itu M. Sari et al., (2022) menekankan penggunaan analisis jalur (path analysis) untuk memeriksa pengaruh langsung serta tidak langsung antar variabel. Pendekatan explanatory survey dipandang tepat guna menjabarkan korelasi hubungan kausal yang terdapat di antara berbagai variabel dalam penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini ialah semua tenaga kerja operasional kebun di PT. Best Agro International yang pernah terlibat pada program pelatihan SDM. Rumus Slovin kerap digunakan pada penelitian kuantitatif guna menetapkan ukuran sampel ketika jumlah populasi diketahui dan peneliti ingin menetapkan tingkat kesalahan tertentu. Penggunaan rumus ini dijelaskan dalam berbagai sumber akademik salah satunya adalah artikel A. Santoso, (2023). Sampel yakni suatu bagian dari jumlah serta ciri yang dimiliki populasi Sugiyono, (2013). Di studi ini sampel dipilih melalui tehnik *purposive sampling* dengan pertimbangan (kriteria) yang sudah ditentukan Sugiyono, (2013). Adapun persyaratan (kriteria) sampel yang diambil sebagai berikut yaitu telah mengikuti minimal 1 kali pelatihan SDM, masa kerja minimal selama 2 tahun dan karyawan yang bekerja di operasional.

Teknik pengambilan sampel mempergunakan rumus Slovin, yakni metode sederhana yang dipergunakan untuk menentukan ukuran sampel dari sebuah populasi ketika informasi tentang variabilitas populasi terbatas atau tidak tersedia Sugiyono, (2013). Berikut perumusan Slovin (1960) yang digunakan:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi (283 orang)

e = margin of error (0,1 atau 10%)

$$n = 283 / 1 + (283 \times 0,1^2)$$

$$= 283 / 1 + (283 \times 0,01)$$

$$= 283 / (1 + 2,83)$$

$$= 283 / 3,83 = 73,9$$

Jadi, jumlah sampel yang diperlukan adalah sekitar 74 responden.

3.3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional menjelaskan bagaimana setiap variabel diukur secara empiris di penelitian ini. Setiap variabel diukur dengan indikator-indikator spesifik dalam bentuk pernyataan pada suatu kuesioner. Skala pengukuran yang dipergunakan pada kuesioner adalah skala Likert 5 poin Likert, (1932) dimana responden yang menyebutkan tingkat persetujuan atas masing-masing pernyataan dalam konteks ini 1 secara arti “sangat tidak setuju” serta 5 secara arti “sangat setuju”. Adapun definisi operasional serta indikator untuk setiap variabel di cakupan tabel yang dijabarkan berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Pelatihan SDM	Proses sistematis meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mampu bekerja lebih efektif. Selviyanti et al., (2023) Ahmad, (2020)	Relevansi Materi, Instruktur, Metode Pelatihan, Durasi Pelatihan, Kepuasan Pelatihan Elviato et al., (2025) Rahman & Nurbiyati, (2023) Maulidya et al., (2025)
Motivasi Kerja	suatu dorongan yang menjadikan seseorang mempunyai suatu kemauan untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. maka dari hal itu, motivasi sering dilakukan pengartian juga menjadi suatu faktor yang memberi dorongan pada seseorang Susmiatun et al., (2020)	Kebutuhan di aspek fisiologis, Kebutuhan keamanan serta keselamatan kerja, kebutuhan sosial, Penghargaan, serta aktualisasi diri/ pengembangan Hasibuan, (2019) Siringoringo, (2023)
Kompetensi Karyawan	Karakteristik individu meliputi pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Mulyasari et al., (2020)	Pengetahuan, Keterampilan, Sikap Kerja, Pengembangan Diri, Efektivitas Kerja Lutfiyah et al., (2020) Nafilah et al., (2020) Tubaran, (2024)
Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan ketika menyelesaikan tugas berdasarkan target, kualitas, dan tanggung jawab yang ditentukan perusahaan. Jatiiningrum, (2024)	Ketepatan Waktu, Kualitas Kerja, Tahan Tekanan, Produktivitas, Tanggung Jawab. Aslamia & Siska (2025) Anisiah et al., (2023) Ardana & Rizqi, (2024)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan atau penghimpunan data yang diterapkan di penelitian ini yakni survei melalui penggunaan kuesioner tertutup untuk menjadi instrumen. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator operasional tiap variabel. Skala Likert yakni instrumen psikometri yang banyak dipergunakan untuk melaksanakan pengukuran sikap, opini atau persepsi dalam konteks penelitian Koo & Yang, (2025). Pertanyaan di kuesioner ini mempergunakan skala Likert guna mendapatkan data dilakukan pemberian skor atau nilai, untuk kategori berupa pertanyaan yang mempunyai suatu jawaban sangat tidak setuju atau juga sangat setuju dengan memberikannya simbol check ✓ di satu kolom nilai saja yang dinilai sangat menjadi wakil atas keadaan atau situasi. Merujuk pada Sugiyono (2013) Skala *Likert* kerap digunakan untuk membuat kuesioner yakni skala yang memuat sejumlah lima tingkatan preferensi jawaban yang dijabarkan berikut: Sangat tidak setuju (STS) = 1, Tidak setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4, Sangat Setuju (SS) = 5 .

3.5 Metode Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis menggunakan metode kuantitatif melalui pendekatan SEM dengan berbasis PLS, menggunakan bantuan SmartPLS versi 4.1.0.9. Teknik PLS ialah satu di antara metode populer pada pemodelan SEM yang memiliki keunggulan dibandingkan pendekatan SEM lainnya. Metode ini dianggap lebih fleksibel, terutama dalam mengintegrasikan data empiris dengan teori dan sangat efektif untuk melaksanakan *path analysis* antar variabel laten, dengan demikian PLS banyak digunakan dalam riset sosial Nurhalizah et al., (2024). Model penelitian ini mengintegrasikan variabel mediasi berupa kompetensi serta sejumlah hubungan struktural antar variabel, sehingga penggunaan PLS-SEM dinilai sesuai untuk menguji hubungan antar variabel secara simultan. Model regresi melibatkan variabel mediasi (kompetensi) untuk mengamati seberapa besar pengaruh langsung variabel independent, yakni pelatihan SDM, motivasi kerja, terhadap variabel dependen peningkatan kinerja.

3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini berguna untuk mengukur korelasi variabel laten dengan sejumlah indikatornya Subhaktiyasa (2024). Uji validitas mengukur ketepatan pernyataan dalam kuesioner, dan uji reliabilitas mengukur konsistensi hasil data. Validitas mencakup uji validitas konvergen, sedangkan untuk reliabilitas cakupannya berupa *composite reliability* serta *cronbach's alpha*. Adapun indikator evaluasi ini meliputi

1. *Convergent Validity* yang menunjukkan seberapa baik indikator-indikator mewakili konstruk yang diukur. Nilai ini dilihat dari loading factor dalam variabel eksogen serta endogen. Nilai yang dianjurkan ialah di atas 0,7
2. *Discriminant Validity* yang dilihat dari nilai *cross loading*, yakni dengan melaksanakan perbandingan antara loading indikator di konstruk yang dikehendaki dengan konstruk lainnya. Jika loading terhadap konstruk utama lebih tinggi dibanding konstruk lain, maka validitas diskriminan dianggap terpenuhi.
3. *Average Variance Extracted* (AVE) yang dipergunakan dalam memeriksa validitas diskriminan dari konstruk laten baik eksogen maupun endogen. AVE menggambarkan seberapa besar korelasi antar indikator dalam satu konstruk. Nilai AVE minimum yang dianjurkan 0,5
4. *Composite Reliability* yang digunakan dalam memeriksa konsistensi internal indikator dalam satu konstruk. Nilai yang dianggap memadai ialah melebihi 0,7 serta jika melebihi 0,8 maka memperlihatkan reliabilitas yang secara nilai sangat baik.
5. *Cronbach Alpha* yang digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator dalam konstruk. Nilai minimal yang diharapkan untuk menyatakan reliabilitas yang baik adalah sebesar 0,7.

3.5.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

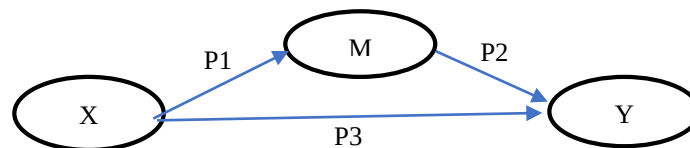
Evaluasi di model struktural (*inner model*) dilaksanakan melalui cara mengukur nilai *R-square* di variabel dependen serta koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel independen. Signifikansi hubungan ini kemudian dianalisis menggunakan nilai t-statistik dari masing-masing jalur Sugiyono (2013)

1. *R-square* dipergunakan dalam menunjukkan sebesar apa sumbangsih pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Nilai R^2 sejumlah 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 tergolong sedang, serta 0,19 dikategorikan lemah. *R-square Adjusted* menggambarkan sebesar apa pengaruh nyata dari variabel bebas pada variabel terikat.

2. *Q-square* menunjukkan relevansi prediktif dari model struktural dalam PLS-SEM. Nilai ini mengukur sejauh mana variabel dependen dapat diprediksi secara akurat oleh model. Jika $Q^2 > 0$, model dianggap mempunyai relevansi prediktif; $Q^2 > 0,25$ menandakan relevansi sedang, dan $Q^2 > 0,50$ berarti relevansi yang kuat. Jika $Q^2 \leq 0$, maka model tidak mempunyai kemampuan prediktif yang baik.
3. *F-square* melaksanakan pengukuran besarnya kontribusi setiap variabel berkategori independen saat mendeskripsikan variabel berkategori dependen. Nilai *F-square* yang diharapkan minimal 0,15 yang memperlihatkan bahwasanya model mempunyai kualitas yang cenderung baik.
4. Pengujian hipotesis dilaksanakan melalui cara mencermati nilai *Path Coefficient*. Hipotesis dinyatakan disetujui bila nilai t-statistik di atas 1.666 di tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), atau bila nilai p-value kurang dari 0,05 (one tailed). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya hubungan antar variabel signifikan secara statistik.

3.5.3 Uji Mediasi dengan VAF (*Variance Accounted For*)

Penilaian terhadap peran mediasi dalam sebuah model dilakukan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka variabel mediasi dianggap tidak mempunyai suatu peran dalam menjembatani hubungan antar variabel. Perhitungan nilai VAF dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut Hayes, & Preacher (2014)



Gambar 2. Model Mediasi

Pengaruh langsung : P3
 Pengaruh Tidak Langsung : P1 x P2
 Pengaruh Total : P1x P2+ P3

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tdk Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} = \frac{P1 \times P2}{P1 \times P2 + P3} \times 100 \%$$

Interpretasi nilai VAF menurut Hadi & Abdullah, (2016), jika besaran nilai interpretasi dari nilai $VAF > 80\%$, diklasifikasikan ke dalam efek *full mediation*. Bila nilai VAF di kisaran 20% hingga 80%, dinyatakan sebagai *partial mediation*. Bila $VAF < 20\%$, dinyatakan terdapat efek *no mediation*. Pada penelitian ini, pengujian VAF digunakan untuk menilai sejauh mana variabel kompetensi memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam model hubungan yang dikembangkan.