
PERANAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL

Hery Winoto Tj

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Krida Wacana
hery.winoto@ukrida.ac.id

Soegeng Wahyoedi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Krida Wacana
swahyoedi@ukrida.ac.id

Pieter Andre

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Krida Wacana
pieter.012020095@civitas.ukrida.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 28-03-2023, revisi: 18-04-2023, diterima untuk diterbitkan: 28-04-2023

Abstract: Every company certainly wants to continuously improve its performance to win the competition in the market, both in creating products needed by the market and providing excellent services for customer satisfaction. However, this will be difficult to achieve without performance improvement from employees. Therefore, every company needs a management approach that can effectively and efficiently accommodate any changes that occur, and one of them is good human resources management (HRM) that can continually adjust and utilize technology. Therefore, PT Hino Motors Sales Indonesia continuously provides periodic training to their salesmen in HRM development strategies, in hopes of improving the required competencies and providing a positive impact on the performance of salesmen at Hino dealers. Not only training, but participant motivation is also a factor in achieving better results. This research was conducted using a quantitative method and simple random sampling questionnaire distribution technique, with a known population of 159 salesmen, distributed to 114 respondents. The results of the study showed a significant influence between training and performance. Motivation had a positive and significant effect on performance. Training and motivation had a positive and significant effect on competence. Competency mediated training and performance have a direct and significant impact. Competency mediated between motivation and performance had a significant effect. The results of this study contribute to increasing the effectiveness of training on employee performance.

Keywords: Training, Motivation, Competency, Performance

Abstrak: Setiap perusahaan tentunya ingin meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan untuk memenangkan persaingan yang ada di pasar, baik dalam menciptakan barang dibutuhkan oleh pasar maupun layanan yang prima untuk kepuasan pelanggannya. Namun hal tersebut akan sulit untuk dicapai tanpa peningkatan kinerja dari para karyawannya. Oleh karena itu, setiap perusahaan pastinya membutuhkan pendekatan manajemen yang mampu mengakomodasikan setiap perubahan yang terjadi secara efektif dan efisien, dimana salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik yang dapat terus melakukan penyesuaian dan pemanfaatan teknologi. PT Hino Motors Sales Indonesia secara terus menerus memberikan pelatihan-pelatihan kepada tenaga penjualnya (*salesmen*) secara periodik dalam strategi pengembangan SDM, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dan memberikan dampak positif terhadap kinerja *salesmen* di *dealer* Hino. Namun tidak hanya pelatihan, motivasi peserta juga menjadi faktor untuk mencapai hasil yang lebih baik. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dan teknik penyebaran kuesioner *simple random sampling* dengan populasi diketahui sebanyak 159 *salesmen* melalui

penyebaran kuesioner yang diberikan kepada sejumlah 114 responden. Dari hasil penelitian, menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Kompetensi memediasi pelatihan dan kinerja agar berpengaruh langsung dan signifikan. Kompetensi memediasi antara motivasi dan kinerja adalah berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Strategi SDM adalah menggambarkan dan menjalankan aturan serta penerapan sumber daya, yang dapat mengembangkan kemampuan dan perilaku karyawan yang diperlukan agar tujuan strategis organisasi dapat dicapai (Dessler, 2018). Salah satu proses penting dalam tata kelola SDM ialah memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan dalam meningkatkan kompetensinya untuk mencapai tujuan utama perusahaan (Mathis & Jackson, 2009). Untuk perusahaan, pelatihan yang dijalankan secara rutin tentunya dapat memberikan perubahan pada peningkatan keuntungan dan pada saat yang sama dilakukan pembentukan perilaku positif dari individu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan bagi karyawan, pelatihan akan meningkatkan pengetahuan dalam menjalankan pekerjaannya jauh lebih mudah, dapat mengatasi masalah dan pada saat yang sama membantu mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga tujuan utama pelatihan akan memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai bagaimana caranya menghasilkan kinerja yang baik dalam menjalankan pekerjaan saat ini dan masa depan (Tahir et al., 2014).

Perusahaan tentunya memiliki tujuan utama untuk secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya untuk mengatasi persaingan yang ada di pasar, baik dalam menciptakan barang yang kompetitif dan dibutuhkan oleh pasar maupun layanan yang prima untuk kepuasan pelanggannya. Namun hal tersebut akan sulit untuk dicapai tanpa kinerja yang efisien dari para karyawannya. Oleh karena itu, setiap perusahaan pastinya membutuhkan pendekatan manajemen yang mampu mengakomodasikan setiap perubahan yang terjadi secara efektif dan efisien, dimana salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik dan dapat terus melakukan penyesuaian dan pemanfaatan teknologi. Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga dibutuhkan strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan setiap individu dalam organisasi yang selaras dengan budaya dan tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, PT Hino Motors Sales Indonesia secara terus menerus memberikan pelatihan-pelatihan kepada *salesman level junior* secara periodik, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi penjualan. Sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja peserta pasca pelatihan. Namun ada salah satu faktor yang memengaruhi kinerja peserta antara lain, seperti kompetensi/kemampuan kerja peserta pelatihan. Kompetensi diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif dan sebagai hal yang mendasar bagi seseorang untuk mencapai kinerja lebih dari orang lain. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dibutuhkan sehubungan dengan pekerjaannya baik untuk menjalankan pekerjaan rutin dan non-rutin (Rivai, 2015). Dari pengertian ini, terlihat bahwa kompetensi kerja akan berhubungan dengan peningkatan kinerja. Sehingga kompetensi yang baik dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun tidak hanya pelatihan yang menjadi satu-satunya faktor dalam meningkatkan tingkat kompetensi yang berdampak pada kinerja, Motivasi peserta juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kemauan peserta untuk mencapai hasil yang lebih baik. Keterkaitan antara pelatihan yang baik dan motivasi diharapkan dapat meningkatkan kompetensi peserta yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja peserta tenaga penjual di *dealer* Hino.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah pelatihan, motivasi, dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja, apakah kompetensi dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi, serta peranan kompetensi dalam memediasi pelatihan dan motivasi terhadap kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan

Dessler (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Secara teknis, Rivai (2015) juga mengatakan bahwa pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Artinya pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk dapat melakukan pekerjaan yang diberikan. Menurut Wicaksono (2016), pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat penting diselenggarakan oleh suatu perusahaan. Karena dengan diberikannya pelatihan, karyawan akan membantu untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Pelatihan yang efektif adalah pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, yang dampaknya adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Herminingsih & Kreestianawati, 2016). Mangkunegara (2017) mengatakan efektivitas suatu program pelatihan dapat diukur dengan menilai beberapa indikator, seperti tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta serta peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Motivasi

Motivasi adalah rangkaian yang menghubungkan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dalam mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuannya (Rivai, 2015). Sikap dan nilai tersebut yang memberikan dorongan individu dalam bertindak laku untuk mencapai tujuan, dimana dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku dan kekuatan perilaku. Sehingga motivasi berarti suatu kondisi yang secara sadar dapat mendorong dan menjadi alasan kuat seseorang melakukan kegiatan (Bangun, 2012). Pada umumnya, seseorang akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk mendapatkan sesuatu, dalam bidang pekerjaan sebagai tenaga penjual, sangat membutuhkan motivasi untuk mencapai target pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dan individunya. Untuk itu, menurut Tj (2020), dalam sebuah organisasi diperlukan motivasi lebih dari para karyawannya untuk meningkatkan kinerja, hal ini perlu dipertahankan agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan terus bertumbuh.

Kompetensi

Mathis dan Jackson (2009) menyatakan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu ataupun tim. Dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan menjadi indikator kompetensi. Kompetensi juga didefinisikan sebagai kriteria yang spesifik dan harus dimiliki individu dalam menunjukkan kinerja yang efektif atau kemampuan terbaiknya (*superior*) yang beragam dan berbeda dengan pengunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata (Rivai, 2015). Kompetensi dirumuskan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang melingkupi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan kinerja yang ditetapkan (Gaol,

2014). Dari penjabaran tersebut, dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan dan sikap ataupun motif yang menjadi dasar dan karakteristik individu untuk berperilaku dalam melakukan suatu pekerjaan (kinerja), baik itu pengetahuan, keterampilan, sikap, ataupun motif yang berinteraksi membentuk suatu kinerja (Faizal et al., 2019).

Kinerja

Kinerja dapat dikatakan sebagai salah satu indikator pencapaian di dalam pengembangan SDM. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang sesuai, yang telah dipercayakan kepada karyawan tersebut baik dari kualitas dan kuantitasnya (Mangkunegara, 2017). Rivai (2015) menyatakan motivasi dan kemampuan berfungsi untuk menghasilkan kinerja. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sebaiknya mempunyai level kemampuan tertentu yang di dorong dengan motivasi. Sedangkan pengertian kinerja lainnya dari Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan bentuk dari hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan, atas dasar pengalaman, kecakapan, kesungguhan, dan waktu. Robbins dan Judge (2015) menyatakan kinerja merupakan suatu media dalam menilai pencapaian hasil kerja karyawan, dengan beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: (1) Kualitas kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan waktu; (4) Efektivitas; dan (5) Kemandirian. Dari pengertian tersebut, kinerja karyawan merupakan *output* atau hasil yang didapatkan dari kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya, sehingga perusahaan, seperti PT Hino Motors Sales Indonesia yang memiliki tujuan dalam menjadi pemimpin pasar kendaraan truk niaga no.1, sangat memerlukan adanya peningkatan kinerja karyawannya.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja (Herminingsih & Kreestianawati, 2016; Wicaksono, 2016). Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan yang lebih baik pula. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan merasa mendapatkan perhatian dan kepercayaan dari perusahaan, yang mana karyawan merasa bahwa dengan dilaksanakan pelatihan maka perusahaan memandang karyawan menjadi aset perusahaan. Pelatihan yang diberikan juga bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, sehingga akan meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan.

H₁: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Secara simultan, kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Mulyadi, 2010), dilihat dari masing-masing indikator telah terbukti valid, begitu juga temuan dari Satria dan Kuswara (2013) menyatakan pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas pegawai termasuk sangat signifikan, dimana kompetensi yang dimiliki akan memudahkan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan lebih baik.

H₂: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Penelitian Satria dan Kuswara (2013) serta Lusri dan Siagian (2017) menggunakan variabel motivasi dalam mengukur pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan untuk karyawan dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk itu, menurut Tj (2020), dalam sebuah organisasi diperlukan motivasi lebih dari para karyawannya untuk meningkatkan kinerja, hal ini perlu dipertahankan agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan terus bertumbuh.

H₃: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat penting diselenggarakan oleh suatu perusahaan. Karena dengan diberikannya pelatihan, karyawan akan membantu untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Wisastra dan Sagala (2016) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

H₄: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kompetensi

Pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi kerja pegawai termasuk sangat signifikan (Satria & Kuswara, 2013). Motivasi sebagai pendorong untuk memenuhi suatu kebutuhan baik secara pribadi ataupun untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi akan menyukai pekerjaan yang menantang. Orang tersebut memiliki keyakinan pada kemampuannya untuk dapat melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya secara sendiri.

H₅: Motivasi berpengaruh positif terhadap kompetensi.

Pengaruh Kompetensi dalam Memediasi Pelatihan terhadap Kinerja

Penelitian Suhartono (2017) menggunakan variabel kompetensi dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa semakin sering seorang pegawai mengikuti pelatihan yang berkaitan kompetensi maka semakin meningkatkan kinerja dari para pegawai itu. Sehingga dapat dikatakan adanya pelatihan yang berbasis kompetensi akan meningkatkan efektivitas pelatihan kepada karyawan, karena untuk mencapai kinerja yang diharapkan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan yang diselenggarakan.

H₆: Kompetensi berpengaruh positif dalam memediasi pelatihan terhadap kinerja.

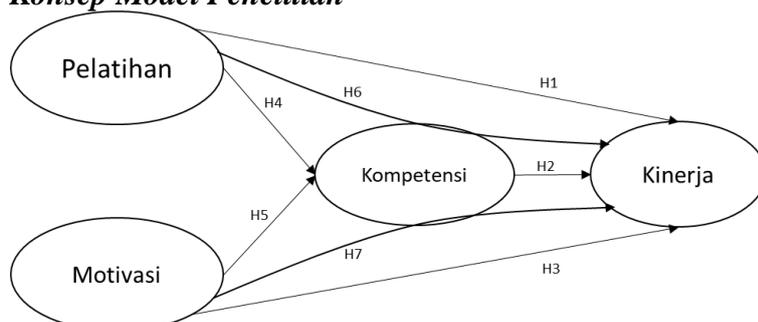
Pengaruh Kompetensi dalam Memediasi Motivasi terhadap Kinerja

Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan terhadap kompetensi kerja termasuk cukup signifikan (Satria & Kuswara, 2013), semangat karyawan untuk dapat berprestasi melalui peningkatan kompetensi akan memudahkan karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan (Mulyadi, 2010). Motivasi kerja dan kompetensi secara bersama-sama memengaruhi tingkat produktivitas kerja, dalam penelitian ini keingintahuan peneliti sangat besar dalam mengetahui kompetensi yang dimiliki memediasi motivasi terhadap kinerja.

H₇: Kompetensi berpengaruh positif dalam memediasi motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu, penelitian ini berfokus kepada peranan kompetensi dalam memediasi pengaruh pelatihan dan motivasi serta dampaknya terhadap kinerja. Sehingga konsep model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1
Konsep Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2023)

METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian kuantitatif ini, data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner Survey Monkey dan pengisian secara *online* kepada peserta pelatihan, khusus tenaga penjual atau *salesman* di *dealer* Hino. Dimana hasil dari data tersebut dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Objek yang dipakai adalah pelatihan, motivasi, kompetensi, dan kinerja tenaga penjual.

Populasi penelitian ini adalah tenaga penjual di *dealer* Hino yang pernah mengikuti pelatihan dan masih aktif dalam menunjukkan kinerja penjualannya. Dimana populasi sudah ditentukan berdasarkan metode sampling. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah *salesman* di *dealer* Hino yang telah mengikuti pelatihan pada tahun 2020-2021 di PT Hino Motors Sales Indonesia sejumlah 159 orang, dengan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 114 responden.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan program PLS dengan *software* Warp PLS versi 7. Penelitian ini menggunakan 26 indikator (Tabel 1) menggunakan pengukuran 5 poin skala Likert, dimana bobot nilai setiap pertanyaan adalah 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju.

Tabel 1
Skala Pengukuran

| <i>Variables</i> | <i>Items</i> | <i>Authors</i> | |
|------------------|--------------|--|--|
| Pelatihan | P1 | Instruktur pelatihan yang saya ikuti menyampaikan materi pelatihan dengan jelas dan mudah dipahami | Herminingsih & Kreestianawati (2016); Dessler (2018) |
| | P2 | Instruktur pelatihan menguasai materi yang diajarkan | |
| | P3 | Materi pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan kerja | |
| | P4 | Materi pelatihan yang saya ikuti dapat memberikan manfaat secara pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaan saya | |
| | P5 | Pelatihan yang saya ikuti menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan topik yang dibahas | |
| | P6 | Pelatihan yang saya ikuti meningkatkan antusiasme dalam mengikuti pelatihan | |
| | P7 | Tujuan pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan materi yang diajarkan | |
| | P8 | Setelah mengikuti pelatihan, saya mampu melakukan pekerjaan lebih baik | |
| Motivasi | M1 | Saya memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan | Priyono & Marnis (2008) |
| | M2 | Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan | |
| | M3 | Saya selalu serius dalam melakukan pekerjaan sebagai <i>salesman</i> | |
| | M4 | Saya selalu ingin bekerja lebih baik dari hari sebelumnya | |
| | M5 | Saya terus mengembangkan keahlian saya agar bisa memajukan perusahaan | |
| | M6 | Saya tetap gigih dalam meraih tujuan hidup, meski lingkungan kurang mendukung | |
| Kompetensi | K1 | Pengetahuan saya meningkat dan membantu dalam bekerja | Wibowo (2016) |
| | K2 | Pemahaman saya tentang proses penjualan (<i>selling process</i>) menjadi lebih baik | |
| | K3 | Saya dapat membantu pelanggan memberikan solusi pilihan produk yang tepat | |
| | K4 | Saya mampu menjelaskan keunggulan produk dan layanan Hino ke pelanggan | |
| | K5 | Saya menghormati pelanggan saya dengan bertutur kata yang sopan | |
| | K6 | Saya selalu memperhatikan dan menjadi pendengar yang baik pada saat berkomunikasi dengan pelanggan | |
| Kinerja | KN1 | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan sesuai permintaan atasan | Theodora (2015); Mangkunegara (2017) |
| | KN2 | Saya dapat membuat laporan data kunjungan dengan lengkap | |
| | KN3 | Saya dapat memenuhi target kunjungan harian pelanggan | |
| | KN4 | Saya mampu mendapatkan pelanggan prospek | |
| | KN5 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu | |
| | KN6 | Saya dapat hadir tepat waktu sesuai dengan janji pertemuan dengan pelanggan | |

Sumber: Peneliti (2023)

HASIL DAN KESIMPULAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden dibagi menjadi jenis kelamin dan masa kerja. Diketahui karakteristik responden dalam penelitian ini, antara lain dari jumlah 114 responden yang telah mengisi kuesioner laki-laki sebanyak 72 responden (63,2 %) dan perempuan sebanyak 42 (36,8 %) responden. Dapat ditarik kesimpulan jumlah responden yang paling banyak mengisi kuesioner berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan, untuk masa kerja < 1 tahun sebanyak 52 responden (45,85 %), masa kerja 1- 2 tahun sebanyak 39 responden (34,15 %), dan masa kerja > 3 tahun sebanyak 23 responden (20 %). Dapat ditarik kesimpulan jumlah responden yang paling banyak mengisi kuesioner masa kerjanya < 1 tahun.

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer model* digunakan untuk melihat keterkaitan antar variabel dengan indikator. Untuk meyakinkan bahwa *measurement* yang digunakan dalam setiap penelitian apakah layak atau tidak untuk digunakan, dilakukan pengukuran (valid dan reliabel). Pengujian yang dilakukan terhadap analisa *outer model*, yaitu melakukan uji validitas instrumen yang meliputi validitas konvergen (*convergent validity*), Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan (*discriminant validity*), *composite reliability*, dan Cronbach's Alpha.

Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Pengukuran konvergensi menilai setiap item pertanyaan dengan membandingkan kesamaan dimensi variabel tersebut. Menurut Hair, Jr., et al. (2016), parameter *loading factor* dengan *rule of thumbs* > 0,7 dianggap memenuhi persyaratan *convergent validity*. Data penelitian menunjukkan hasil *loading factor* memiliki nilai di atas 0,7. Jadi dapat dikatakan data penelitian tersebut dikatakan valid.

Tabel 2

Nilai Loading Factor

| Variabel | Indikator | Loading factor | Keterangan |
|------------|-----------|----------------|------------|
| Pelatihan | P1 | 0,760 | Valid |
| | P2 | 0,833 | Valid |
| | P3 | 0,861 | Valid |
| | P4 | 0,869 | Valid |
| | P5 | 0,869 | Valid |
| | P6 | 0,839 | Valid |
| | P7 | 0,861 | Valid |
| | P8 | 0,775 | Valid |
| Motivasi | M1 | 0,724 | Valid |
| | M2 | 0,775 | Valid |
| | M3 | 0,865 | Valid |
| | M4 | 0,865 | Valid |
| | M5 | 0,847 | Valid |
| | M6 | 0,764 | Valid |
| Kompetensi | K1 | 0,854 | Valid |
| | K2 | 0,894 | Valid |
| | K3 | 0,881 | Valid |
| | K4 | 0,801 | Valid |
| | K5 | 0,865 | Valid |
| | K6 | 0,842 | Valid |
| Kinerja | KN1 | 0,793 | Valid |
| | KN2 | 0,816 | Valid |
| | KN3 | 0,921 | Valid |
| | KN4 | 0,814 | Valid |
| | KN5 | 0,799 | Valid |
| | KN6 | 0,740 | Valid |

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 2 di atas, terlihat semua indikator yang digunakan memiliki nilai *loading factor* > 0,7, dan dinyatakan valid semuanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pelatihan, motivasi, kompetensi, dan kinerja di dalam penelitian ini telah memiliki tingkat validitas tinggi dan telah memenuhi validitas konvergen.

Average Variance Extracted (AVE)

AVE hasil dari persentase rata-rata nilai *variance extracted* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. AVE akan memenuhi persyaratan jika nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2015). Pada Tabel 3 menampilkan nilai AVE yang nantinya dapat dipergunakan mengukur validitas konstruk.

Tabel 3
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

| Konstruk | AVE | Keterangan |
|------------|-------|------------|
| Pelatihan | 0.834 | Valid |
| Motivasi | 0.792 | Valid |
| Kompetensi | 0.857 | Valid |
| Kinerja | 0.800 | Valid |

Sumber: Peneliti (2023)

Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Uji validitas diskriminan dengan melihat nilai *cross loading*. Ukuran *cross loading* didapat dengan melihat perbandingan korelasi antara indikator terhadap konstraknya dari masing-masing blok. Setiap indikator dapat dinyatakan valid dan memenuhi syarat validitas diskriminan jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar atau tertinggi pada konstruk yang dituju, dibandingkan terhadap indikator pada konstruk lainnya.

Tabel 4
Nilai Cross-Loading Factor

| Indikator | Pelatihan | Motivasi | Kompetensi | Kinerja |
|-----------|-----------|----------|------------|---------|
| P1 | (0.760) | -0.416 | -0.026 | 0.164 |
| P2 | (0.833) | 0.004 | -0.131 | 0.004 |
| P3 | (0.861) | 0.092 | -0.011 | -0.194 |
| P4 | (0.869) | -0.115 | 0.199 | -0.166 |
| P5 | (0.869) | -0.184 | -0.187 | 0.224 |
| P6 | (0.839) | 0.156 | 0.201 | -0.023 |
| P7 | (0.861) | 0.070 | 0.192 | -0.099 |
| P8 | (0.775) | 0.391 | -0.266 | 0.122 |
| M1 | 0.642 | (0.724) | 0.076 | 0.006 |
| M2 | -0.151 | (0.775) | -0.205 | 0.369 |
| M3 | -0.280 | (0.855) | 0.152 | -0.013 |
| M4 | 0.047 | (0.865) | 0.025 | -0.233 |
| M5 | -0.113 | (0.847) | 0.022 | -0.179 |
| M6 | -0.082 | (0.664) | -0.101 | 0.110 |
| K1 | 0.036 | 0.120 | (0.854) | 0.088 |
| K2 | 0.092 | 0.136 | (0.894) | 0.050 |
| K3 | -0.035 | -0.079 | (0.881) | 0.202 |
| K4 | 0.071 | -0.025 | (0.801) | 0.171 |
| K5 | -0.037 | 0.027 | (0.865) | -0.265 |
| K6 | -0.127 | -0.188 | (0.842) | -0.245 |
| KN1 | -0.117 | 0.443 | -0.417 | (0.793) |
| KN2 | 0.156 | 0.146 | -0.309 | (0.816) |
| KN3 | 0.172 | -0.246 | -0.156 | (0.921) |
| KN4 | -0.097 | -0.239 | 0.548 | (0.814) |
| KN5 | 0.069 | 0.022 | -0.253 | (0.799) |
| KN6 | -0.246 | -0.031 | 0.594 | (0.740) |

Sumber: Peneliti (2023)

Pada Tabel 4 menampilkan nilai *loading factor* yang ada pada setiap indikator memiliki nilai *loading factor* berbeda, sehingga dapat disimpulkan hasil analisis *cross loading* terlihat tidak menimbulkan permasalahan terhadap validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas Instrumen

Dipergunakan untuk membuktikan tidak ada persoalan yang terjadi dan berkaitan dengan pengukuran maka dilakukan evaluasi terakhir dalam *outer model*, yaitu dengan pengujian *unidimensionality* dari model yang meliputi uji *composite reliability* dan Cronbach's Alpha.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 5

Composite Reliability

| Indikator | Composite Reliability | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|------------|-----------------------|------------------|------------|
| Pelatihan | 0.947 | 0.937 | Reliabel |
| Motivasi | 0.909 | 0.879 | Reliabel |
| Kompetensi | 0.943 | 0.927 | Reliabel |
| Kinerja | 0.922 | 0.886 | Reliabel |

Sumber: Peneliti (2023)

Konstruk dapat dinyatakan reliabel bila nilai *composite reliability* maupun Cronbach's Alpha di atas 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Dalam Tabel 5 menampilkan nilai dari *composite reliability* dan Cronbach's Alpha yang dihasilkan untuk semua konstruk > 0.7, sehingga semua konstruk dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik dan tidak ditemukan permasalahan reliabilitas. Kesimpulan terhadap analisis *outer model* penelitian ini adalah semua indikator telah memenuhi kaidah validitas dan reliabilitas sehingga dilanjutkan dengan analisis *inner model*.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis *inner model* dilakukan melalui:

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Langkah pertama analisis *inner model* dengan melakukan uji koefisien determinasi (uji *R-Square/R²*). Bila ada nilai *R-Square* yang mendekati nilai 1, akan menunjukkan setiap variabel independen memberikan hampir semua informasi yang digunakan untuk memprediksi variasi dalam variabel dependen. Nilai *R-Square* 0.75, 0.50, dan 0.25 dapat ditarik kesimpulan bahwa model kuat, moderat, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 6

R-Square

| Matrix | Nilai R-Square | Keterangan |
|---|----------------|------------|
| Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi | 0.71 | Moderat |
| Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi terhadap Kinerja | 0.63 | Moderat |

Sumber: Peneliti (2023)

Dalam Tabel 6 menampilkan nilai *R-Square* dari variabel kompetensi adalah sebesar 0.72, sehingga memiliki model yang moderat karena berada di rentang 0.5 dan 0.75. Variabel kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan pelatihan dengan nilai sebesar 71% dan nilai selebihnya 29% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Untuk nilai *R-Square* variabel kompetensi adalah sebesar 0.63 artinya memiliki model yang moderat karena berada di rentang nilai 0.5 dan 0.75. Variabel kinerja hanya dapat dijelaskan oleh pelatihan, motivasi, dan kompetensi sebesar 63% dan selebihnya 37% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Relevansi Prediksi (*Q-Square*)

Langka kedua, yaitu analisis *inner model* dengan melakukan uji relevansi prediksi (uji *Q-Square/Q²*). Nilai *Q-Square* memiliki penilaian yang sama dengan nilai *R-Square* (koefisien determinasi), jika semakin tinggi nilai *Q-Square*, maka model tersebut dapat dikatakan semakin baik. Perhitungan nilai *Q-Square* dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} = Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.71) (1 - 0.63) \\ &= 1 - (0.29) (0.37) \\ &= 1 - 0.1073 \\ &= 0.8927 \end{aligned}$$

Sehingga dapat dinyatakan dari 89,27% variasi di variabel endogen (kinerja) dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model dan 10.73% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model. Berdasarkan hasil ini, dapat membuktikan bahwa model mempunyai *predictive relevance*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan dasar hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara umum, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *critical ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan. Nilai *critical ratio* yang diprasyaratkan adalah di atas 1,96 dan nilai probabilitas yang disyaratkan adalah di bawah atau sama dengan 0,05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan ini dinyatakan dapat diterima.

Tabel 7

Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Variabel | Original Sample | t-statistic | P-Values | Kesimpulan |
|----------------|----------------------------------|-----------------|-------------|----------|------------|
| H ₁ | Pelatihan → Kinerja | 0,147 | 2,916 | 0,053 | Didukung |
| H ₂ | Kompetensi → Kinerja | 0,467 | 9,265 | 0,000 | Didukung |
| H ₃ | Motivasi → Kinerja | 0,318 | 6,309 | 0,000 | Didukung |
| H ₄ | Pelatihan → Kompetensi | 0,324 | 6,428 | 0,000 | Didukung |
| H ₅ | Motivasi → Kompetensi | 0,541 | 10,733 | 0,000 | Didukung |
| H ₆ | Pelatihan → Kompetensi → Kinerja | 0,151 | 2,996 | 0,000 | Didukung |
| H ₇ | Motivasi → Kompetensi → Kinerja | 0,251 | 4,980 | 0,000 | Didukung |

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 7, menggambarkan bahwa hipotesis pertama (H₁) didukung, dimana pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil olah data hipotesis pertama dalam hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herminingsih dan Kreestianawati (2016) serta Wicaksono (2016), dimana disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kondisi ini dimungkinkan terjadi karena metode dan materi pelatihan yang sudah disesuaikan dengan kondisi saat pandemi, untuk materi yang diberikan pada saat pandemi, perusahaan mencoba untuk melakukan perubahan proses penjualan menggunakan *digital marketing*. Kondisi ini dimungkinkan terjadi karena metode dan materi pelatihan yang diberikan sudah disesuaikan dengan kondisi saat pandemi. Sedangkan untuk materi yang diberikan pada saat pandemi, perusahaan mencoba untuk melakukan perubahan proses penjualan menggunakan *digital marketing*, hal ini dirasakan tepat dan dapat meningkatkan kinerja *salesman* secara langsung, khususnya di daerah penjualan di kota besar, dimana *salesman* dan pembeli tidak dapat bertemu secara langsung.

Pada Tabel 7 menggambarkan bahwa hipotesis kedua (H₂) didukung, dimana kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga sesuai dengan Satria dan

Kuswara (2013) yang menyatakan hasil penelitian bahwa pengaruh kompetensi kerja terhadap produktivitas pegawai termasuk sangat signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi sangat dibutuhkan oleh seorang *salesman* dalam mendukung pekerjaannya. Terutama kompetensi yang dikategorikan dalam tiga aspek yaitu pengetahuan, kemampuan dan sikap. Para *salesman* di *dealer* Hino dengan pengetahuan yang cukup tentang proses penjualan akan membantu untuk meningkatkan keberhasilan dalam mendapatkan pelanggan, dan kemampuan dalam memberikan solusi produk serta layanan Hino yang tepat serta menghargai pelanggannya.

Berdasarkan Tabel 7, menjelaskan bahwa hipotesis ketiga (H_3) didukung, dimana motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tj (2020) menyatakan motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam sebuah organisasi diperlukan motivasi lebih dari para karyawannya untuk meningkatkan kinerja, hal ini perlu dipertahankan agar organisasi dapat mencapai tujuannya dan terus bertumbuh. Hasil ini membuktikan bahwa perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan untuk mencapai hasil yang lebih baik menjadi dorongan dalam peningkatan kinerja *salesman* di *dealer* Hino.

Tabel 7 menyatakan bahwa hipotesis keempat (H_4) didukung, dimana pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi. Berdasarkan penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Wisastra dan Sagala (2016) serta Satria dan Kuswara (2013), didapat hasil penelitian pelatihan terhadap kompetensi memiliki hubungan yang kuat dan signifikan. Dalam meningkatkan kompetensi karyawan khususnya *salesman* di *dealer* Hino sering dilakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan, seperti pengetahuan tentang pasar, produk, layanan, komunikasi dengan pelanggan, presentasi produk, dan negosiasi.

Berdasarkan Tabel 7 menyatakan hipotesis kelima (H_5) didukung, dimana motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi. Hal ini juga sesuai berdasarkan penelitian yang terdahulu yang dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) didapat hasil penelitian pelatihan terhadap motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Karena adanya motivasi untuk dapat terus mengembangkan keahlian para peserta pelatihan agar bisa memajukan perusahaan, keahlian atau kemampuan yang dibutuhkan oleh *salesman* Hino merupakan salah satu aspek dalam kompetensi. Peserta yang memiliki motivasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik tentunya membutuhkan peningkatan kompetensi, agar lebih memudahkan peserta yang merupakan tenaga penjual dalam mendapatkan pelanggan prospek.

Tabel 7 mengilustrasikan bawah hipotesis keenam (H_6) dapat didukung, dimana kompetensi memediasi pelatihan dan kinerja agar berpengaruh langsung dan signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suhartono (2017) semakin sering seorang pegawai mengikuti pelatihan yang berkaitan kompetensi maka semakin meningkatkan kinerja dari para pegawai itu. adanya pelatihan yang berbasis kompetensi akan meningkatkan efektivitas pelatihan kepada *salesman* Hino untuk dapat meningkatkan kinerja. Penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi juga memudahkan dalam melakukan evaluasi pasca pelatihan, karena pelatihan dan topik yang diberikan lebih spesifik kepada kompetensi yang dibutuhkan oleh tenaga penjual dalam meningkatkan kinerjanya.

Tabel 7 menyatakan bahwa hipotesis ketujuh (H_7) dapat didukung, dimana bahwa kompetensi memediasi antara motivasi dan kinerja adalah berpengaruh signifikan. Hasil penelitian ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) didapat pengaruh motivasi kerja, pelatihan terhadap kompetensi kerja pegawai termasuk sangat signifikan. Dengan kata lain motivasi yang dimiliki oleh *salesman* untuk dapat mendapatkan hasil lebih baik di harus dukung oleh kompetensi yang dimilikinya.

Kesimpulan dan Saran

Hasil pengujian antar variabel menunjukkan adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja, perusahaan mencoba untuk melakukan perubahan proses penjualan menggunakan

digital marketing sebagai materi yang diberikan pada saat pandemi. Dapat disimpulkan bahwa perubahan suatu keadaan yang bersifat global dan mendunia, seperti pandemi Covid-19 dapat berpengaruh pada besar dalam berbagai aspek/variabel penilaian dimana salah satunya adalah kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja, dengan pengetahuan tentang pasar, produk, layanan, komunikasi dengan pelanggan, presentasi produk, dan negosiasi akan memudahkan tenaga penjual dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Begitu pula motivasi sangat memengaruhi kinerja, hal ini membuktikan bahwa perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan untuk mencapai hasil yang lebih baik menjadi dorongan dalam peningkatan kinerja *salesman* di *dealer* Hino.

Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, dengan pengetahuan yang cukup tentang proses penjualan akan membantu untuk meningkatkan keberhasilan dalam mendapatkan pelanggan, dan kemampuan dalam memberikan solusi produk serta layanan Hino yang tepat serta menghargai pelanggannya. Kompetensi akan memediasi sebuah pelatihan untuk meningkatkan kinerja, adanya pelatihan yang berbasis kompetensi akan meningkatkan efektivitas pelatihan untuk dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan, kompetensi adalah salah satu hal yang memperkuat motivasi untuk meningkatkan kinerja. Motivasi yang dimiliki oleh *salesman* untuk dapat mendapatkan hasil lebih baik harus didukung oleh kompetensi yang dimilikinya.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan variabel-variabel lain yang terkait dan berdampak langsung terhadap kinerja, hal ini ditemukan pada saat penelitian dimana ternyata efek-efek global, seperti pandemi sangat berpengaruh terhadap kebiasaan/nilai/norma umum yang biasa berlaku dalam manajemen sumber daya manusia sehingga patut dicermati adanya perbedaan hasil antara penelitian saat ini dan penelitian terdahulu, peneliti lain diharapkan mampu menggali kemungkinan faktor lain yang bisa memengaruhi kinerja seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan (misalnya).

Pelatihan yang berbasis kompetensi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama konsep pelatihan yang mampu menyesuaikan dengan kemajuan jaman dan keadaan saat ini. Adakan terus pelatihan-pelatihan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kinerja, gunakan pendekatan-pendekatan yang sesuai dengan tuntutan jaman. Penempatan “*the right man in the right place*” akan semakin nyata efeknya bagi peningkatan kinerja apabila dibarengi dengan peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang tepat dan sesuai dan motivasi kuat yang dimiliki setiap karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2018). *Human resource management*. Pearson Education.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh budaya, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting*, 5(1), 11–21. <https://doi.org/10.32492/eba.v5i1.706>
- Gaol, C. J. L. (2014). *A to Z human capital: Manajemen sumber daya manusia* (N. Purwanti (ed.)). Grasindo.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hasibuan, H. M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. Revisi). Bumi Aksara.
- Herminingsih, A., & Kreestianawati. (2016). Pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 5(3), 241–257.

- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA*, 5(1), 1–8. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5259>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Angelia (trans.)). Salemba Empat.
- Mulyadi, H. (2010). Pengaruh motivasi dan kompetensi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Jurnal MANAJERIAL*, 9(2), 97–111. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v9i2.1807>
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama.
- Rivai, H. V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (7th ed.). Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (R. Saraswati (trans.); 16th ed.). Salemba Empat.
- Satria, R. O., & Kuswara, A. (2013). Pengaruh motivasi dan pelatihan terhadap kompetensi kerja serta implikasinya pada produktivitas pegawai dinas perhubungan kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 74–83. <http://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/jebe/article/view/31>
- Suhartono. (2017). Pengaruh pelatihan dan karakteristik individu terhadap kinerja dimediasi oleh kompetensi pegawai badan penanggulangan bencana daerah (BPBD) Kota Batu. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 2(2), 31–43. <https://doi.org/10.33474/manajemen.v3i1.989>
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Yousafzai, I. K., Jan, D. S., & Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86–98. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i4/756>
- Theodora, O. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *AGORA*, 3(2), 187–195. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/3615>
- Tj, H. W. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. GCM). *Jurnal Media Bina Ilmiah*, 14(9), 3261–3266. <https://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI/article/view/823>
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 31–39. <https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.71>
- Wisastra, P. I. Y., & Sagala, E. J. (2016). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(2), 98–109. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2016.v10.i02.p01>