


UPAJIWA
Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat

 PRODI MAGISTER MANAJEMEN
 FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA
 upajwa_mm@ustjogja.ac.id

jurnalfe.ustjogja.ac.id

 ISSN 2614-0853 (cetak)
 ISSN 2579-535X (online)

PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA DENGAN *INTERVENING* MOTIVASI DISHUB DIY

Almerio Maia

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

almeriomaia2110@gmail.com

Abstract

The aim of this research is to find out any effect of each variable. This research use a quantitative approach with 61 sample of Dinas Perhubungan DIY employees. The results of the research are: 1). Training has a positive and significant effect on Motivation 2) Career Development has a positive and significant effect on Motivation 3) Training does not affect Performance 4) Career Development does not affect Performance, it is seen from the original sample value 5) Motivation has a positive and significant effect on Performance

Keywords: *Training, Career Development, Motivation, Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh pada tiap variabel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 61 sampel pada pekerja Dinas Perhubungan DIY. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada motivasi, 2) Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan pada motivasi, 3) Pelatihan tidak berpengaruh pada kinerja, 4) Pengembangan karir tidak berpengaruh pada kinerja, terlihat pada nilai sampel, 5) Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja

Kata kunci: *pelatihan, pengembangan karir, motivasi, kinerja*

LATAR BELAKANG

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya aparatur yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas. Seperti yang telah diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014, implementasi kebijakan tersebut diharapkan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS Aparatur Birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya.

Untuk dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dapat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pelatihan yang mengarah kepada upaya peningkatan: (1) Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara, dan tanah air, (2) Kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya dan (3) Efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya. Sedangkan materi dan metode pelatihan yang diterima pegawai Dinas Perhubungan DIY kurang sesuai yang di butuhkan. Selain dibutuhkannya pelatihan kerja terhadap pegawai, salah satu faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pengembangan karir.

PNS harus memiliki profesi dan manajemen PNS yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi apabila ingin menjalankan tugas pelayanan public, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan

tersebut. Seperti yang diamanatkan dalam UU No 5 Tahun 2014 yang menyatakan perihal manajemen PNS, Amanat undang-undang PNS tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier bagi pegawai Dinas Perhubungan DIY perlu di perhatikan, sebab pengembangan karier merupakan bagian integral dari manajemen PNS.

Bagi ASN/PNS, karier sangat terkait dengan masa depan dan proses perjalanan hidup mereka dari segi perkembangan posisi atau jabatan. Pengembangan karier yang tidak dilakukan baik, obyektif, dan adil akan menimbulkan ketidak puasan kepada para ASN/PNS yang dapat menurunkan semangat kerja dan pada gilirannya akan berdampak pada kinerja. Sedangkan yang terjadi di Dinas perhubungan DIY pegawai merasa kurang memiliki kesempatan berkembang yang sama. Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, antara lain melalui pelatihan.

Motivasi kerja pegawai dalam suatu instansi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia lebih mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Dalam hal ini Pegawai Dinas Perhubungan DIY yang berprestasi kurang diperhatikan, tidak dapat pengakuan dari instansi.

Dari prasurvei yang dilakukan peneliti di Dinas Perhubungan DIY, ada indikasi belum optimalnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karier pegawai dari aspek obyektivitas, dilihat dari pelatihan yang diadakan oleh diklat, materi dan metode yang diterima pegawai Dinas Perhubungan DIY kurang sesuai yang diinginkan dan butukan, kemudian pegawai merasa kurang memiliki kesempatan berkembang yang sama dalam mengembangkan kompetensi, keadilan, dan transparansi terutama implementasi UU di lapangan belum sesuai.

Di satu pihak, ada pegawai yang berprestasi atau lebih memenuhi

persyaratan namun kurang diperhatikan dan kurang diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, motivasi dan kontribusi individu pegawai menurun dilihat dari kurangnya inisiatif untuk berlomba dalam berprestasi dan tingkat kualitas dan kuantitas dalam bekerja menurun. Akibatnya, motivasi untuk meningkatkan kinerja para pegawai Dinas Perhubungan DIY ikut terpengaruh dan kinerja individu pegawai jadi kurang maksimal.

KAJIAN PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian yang sangat penting dari aktivitas pengembangan sumber daya manusia dari praktek manajemen sumber daya manusia. (Nassazi, 2013) mendefinisikan pelatihan seperti yang direncanakan dan perilaku tertib melalui pengalaman pengetahuan, kegiatan dan program yang mengarah pada pencapaian peserta, pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dan tingkat kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Sedangkan menurut paparan Elnaga, A. and Imran (2013) pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tetapi kemampuan untuk mengasah pemikiran dan kreativitas untuk membuat pilihan terbaik pada waktu yang tepat dan dengan cara yang produktif baru. Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan bagi pegawai diluar system pendidikan yang berlaku dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Terdapat beberapa jenis pelatihan menurut Mathis and Jackson dalam (Yani. M, 2012) yaitu: a) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin; b) Pelatihan pekerjaan atau teknis; c) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah; d) Pelatihan perkembangan dan inovatif. Menurut Sikula dalam Priansa (2014),

tujuan pelatihan, yaitu : a) dengan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan serta dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas organisasi; b) dengan pelatihan diharapkan dapat memperkecil terjadinya kesalahan dalam bekerja, sehingga kualitas dari *output* yang dihasilkan akan tetap terjaga; c) memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan dengan baik; d) dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya; e) pelatihan dapat dijadikan kesempatan pemberian balas jasa atau prestasi yang telah dicapai agar dapat lebih mengembangkan diri; f) Pelatihan juga berdampak baik dalam langkah mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi; g) Pelatihan dapat menjadikan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi; h) pelatihan dapat juga sebagai sarana pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Indikator Pelatihan Indikator-indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011), diantaranya:

- 1) Instruktur adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap suatu kegiatan pelatihan kerja.
- 2) Peserta adalah pegawai negeri sipil yang berasal dari pendidikan dan pelatihan kedinasan termasuk sekolah kedinasan.
- 3) Materi adalah bahan yang akan digunakan oleh lebih dari satu trainer, dan materi tersebut dapat digunakan diberbagai instansi atau lembaga pelatihan yang sama.
- 4) Metode adalah suatu cara atau jalan dimana digunakan untuk memperbaiki dan neningkatkan kemampuan pekerjaan atau keahlian.
- 5) Tujuan adalah eningkatkan ketrampilan agar hasil yang

diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, menurut Rivai dalam (Nurchahyo, 2012) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2011) menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif mengemukakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai dalam suatu instansi. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kebutuhan yang terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai dalam artian menuju jenjang yang lebih tinggi agar tujuan karir yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Terdapat beberapa macam bentuk pengembangan karir, beberapa diantaranya yaitu: 1) Pendidikan dan pelatihan, menurut Simamora (2011) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan; 2) Promosi, menurut Hasibuan (2012) promosi adalah “Perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak,

status, dan penghasilannya semakin besar”; 3) Rotasi penugasan, rotasi dapat dilakukan untuk menghindari kejenuhan yang sifatnya rutinitas semata. Menurut Rivai (2010) mengatakan bahwa rotasi berupa perpindahan besifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh atau *dual career families*.

Menurut Rivai dalam Nurchahyo (2012) indikator yang terdapat dalam pengembangan karir adalah: 1) Prestasi Kerja, merupakan unsur dasar dan penting dari kegiatan pengembangan karir; 2) Exposure, exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya; 3) Kesetiaan Organisasional, banyak orang dalam organisasi yang menempatkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputusan kerja; 4) Mentor dan Sponsor, bila mentor dapat menomniskan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor; 5) Kesempatan-Kesempatan Untuk Tumbuh, seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh; 6) Dukungan Manajemen, untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer.

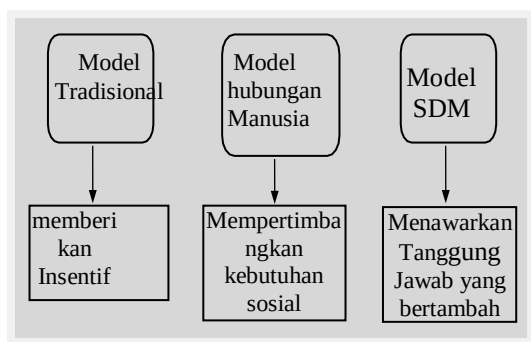
Motivasi

Menurut Hasibuan (2013) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah: “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Eko Widodo (2015) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya insentif kekuatan dalam diri seseorang

untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan atau daya penggerak dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu hal yang disebut bekerja dengan harapan dapat mencapai hasil yang memuaskan.

Terdapat motivasi positif dan juga motivasi negative yang dijelaskan dalam buku Hasibuan (2013): (1) Motivasi Positif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja; (2) Motivasi negatif, motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Ada beberapa konsep model motivasi kerja yang disampaikan dalam buku Hasibuan (2013) sebagai berikut:



Gambar 1: Konsep Model Motivasi

Kinerja Pegawai

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015), Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat

pencapaian hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Marwansyah (2016) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil kerja kongkrit yang dapat diamati dan dapat diukur. Indikator kinerja pegawai menurut Sedarmayanti (2013), mengemukakan bahwa: 1) kualitas pekerjaan, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang mana hasil yang dilakukan mendekati sempurna yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan hasil pekerjaan yang memenuhi standard; 2) kuantitas pekerjaan, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit serta jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; 3) tanggung jawab, kesediaan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dialami dalam suatu pekerjaan; 4) kempuan bekerja sama, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi; 5) inisiatif, kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan dan mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target.

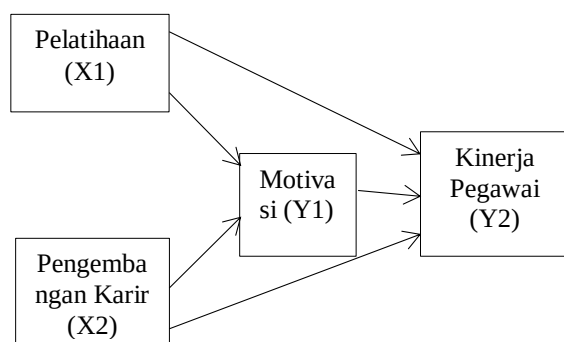
Penelitian Relevan

Berikut ini terdapat beberapa hasil penelitian relevan sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini, yaitu: 1) penelitian yang dilakukan oleh Rosita (2012) dengan judul Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Dinas Pendapatan Provinsi Riau dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai yang diperoleh sebesar 0,659 atau (65,9%). Hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen (pelatihan) menjelaskan berpengaruh terhadap dependen (motivasi kerja karyawan) yang berarti kuat, sedangkan

sisanya merupakan variabel yang tidak terungkap; 2) Sopa Martina dan Didin Syarifuddin (2014) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Motivasi Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Lokawisata Baturraden dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi karyawan didapat nilai korelasi sebesar 41,21%, dan untuk pengaruh variabel motivasi terhadap prestasi kerja karyawan Lokawisata Baturraden sebesar 11,42%. Sehingga didapat nilai total untuk pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap motivasi dan dampaknya terhadap prestasi kerja sebesar 52,63%. Sisanya sebesar 47,37% dipengaruhi oleh faktor lain

Kerangka Pikir

Berikut penjelasan mengenai hubungan variabel yang diangkat dalam penelitian ini :



Gambar 2: Kerangka Fikir

Berdasarkan kajian teori di atas maka dapat dieumuskan hipotesis sebagai berikut :

- H1: Ada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan DIY.
- H2: Ada pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja Dinas Perhubungan DIY.
- H3: Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan DIY.

H4: Ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan DIY.

H5: Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan DIY.

METODOLOGI PENELITIAN

Subyek dan Obyek Penelitian

Instansi yang menjadi subyek penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Dinas perhubungan DIY. Serta obyek penelitian yang ditetapkan oleh peneliti sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti adalah variable pelatihan, pengembangan karir, motivasi dan kinerja pegawai.

Populasi dan Sampel

Menurut sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan DIY. Untuk menentukan ukuran sampel peneliti menggunakan *purposive sampling*. Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah sampel yang sesuai dengan fenomena yang ada dan mengetahui tentang instansi terkait. Oleh karena itu, penulis hanya menetapkan kriteria sampel berdasarkan tingkat pendidikan pegawai yaitu S2, S1, D4 dan D3 yang berjumlah 61 pegawai yang akan digunakan pada penelitian ini.

Variable dan Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2017), variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen (X) adalah

Kompensasi (X_1) dan Pelatihan (X_2). Definisi dari variabel independen dapat dilihat pada yang telah dijabarkan di landasan teori.

Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis penelitian ini berdasarkan pendekatannya merupakan penelitian kuantitatif. Sumber data yang akan digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*. Alasan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu sampel yang berpendidikan D3-S2, dengan pendidikan demikian menurut penulis sesuai dengan fenomena yang ada dan mengetahui tentang instansi terkait. Oleh karena itu, penulis hanya menetapkan kriteria sampel berdasarkan tingkat pendidikan pegawai yaitu S2, S1, D4 dan D3 yang berjumlah 61 pegawai yang akan digunakan pada penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Ghazali (2013), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut : 1 adalah Sangat tidak setuju; 2 adalah Tidak setuju; 3 adalah Kurang setuju; 4 adalah Setuju; 5 adalah Sangat setuju.

Uji Instrumen

Uji coba ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan realibilitas hanya digunakan untuk instrumen angket. Untuk menguji validitas instrumen angket pada penelitian ini menggunakan teknik Korelasi Product Momen dari Person (Arikunto 2010).

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY(\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (1)$$

Keterangan: r_{xy} merupakan koefisien relasi yang dicari; $\sum XY$ merupakan jumlah perkalian antara X dan Y; $\sum X^2$ merupakan jumlah kuadrat dari X; $\sum Y^2$ merupakan jumlah kuadrat dari Y; $(\sum X)^2$ merupakan jumlah nilai X kemudian di kuadratkan; $(\sum Y)^2$ merupakan jumlah nilai Y kemudian di kuadratkan; N merupakan jumlah responden.

Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coeficient* menggunakan bantuan *software* SPSS. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (2)$$

Keterangan : r_{tt} merupakan koefisien Alpha Cronbach. Jika $r_{tt} \geq r_{tabel}$ maka instrumen reliabel dan sebaliknya jika $r_{tt} < r_{tabel}$ maka instrumen tidak reliabel (Suharsimi Arikunto, 2013).

Metode Analisis Data

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Analisis yang disampaikan terdiri dari dua deskripsi, yaitu: a) Deskripsi Komulatif; dan b) Deskripsi Individual.

Guna melakukan analisis inferensial dari penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan *software* Smart PLS 3.2.8. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut: a) Uji Indicator; b) Uji Model Fit; dan c) Uji Hipotesis.

Analisis Jalur

Analisis jalur pada prinsipnya adalah melakukan analisis terhadap model

jalur dari suatu diagram yang menghubungkan antara variabel *independen* (eksogen), *intervening* (eksogen/endogen), dan *dependen* (endogen). Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah dari variabel eksogen ke variabel endogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, nilai interval dengan kriteria tingkat hubungan sebagai berikut:

Tabel 1: Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Kategori
15 – 27	Sangat tidak setuju
> 27 - 39	Tidak setuju
> 39 - 51	Kurang setuju
> 51 - 62	Setuju
> 62 - 75	Sangat setuju

Analisis Deskriptif Variable Pelatihan

Berikut analisis deskriptif pada variabel pelatihan:

Tabel 2: Analisis deskriptif variabel pelatihan

No	Pernyataan variabel pelatihan (X1)	STS	TS	KS	S	SS
1	Indikator Instruktur: Instruktur menguasai materi yang berikan (ahli dalam bidangnya)	1		3	34	15
2	Instruktur menciptakan interaksi yang baik dengan peserta		1	1	39	12
3	Pelatihan membangkitkan rasa ingin tahu terhadap masalah pekerjaan yang ada.		2	4	38	9
4	Indikator Peserta: Anda memahami materi pelatihan yang disampaikan		1	3	37	12
5	Anda merasakan manfaat pelatihan dalam meningkatkan			3	37	13

	kinerja					
6	Pelatihan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan.			4	36	13
7	Indikator Materi: Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan			6	40	7
8	Materi yang diberikan sudah cukup lengkap			9	37	7
9	Materi yang diberikan membantu pegawai dalam bekerja		1	2	42	8
10	Indikator Metode: Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan tujuan pelatihan			3	43	7
11	Metode yang digunakan mempermudah Anda dalam memahami pelatihan.			4	42	7
12	Metoden pelatihan sesuai yang dibutuhkan			7	37	9
13	Indikator Tujuan: Anda memahami tujuan dari pelatihan yang dilaksanakan			4	41	8
14	Anda merasa terbantu dengan program pelatihan ini		1	7	37	8
15	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai		1	8	38	6

Sumber: Data primer diolah 2019

Dilihat dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa item variabel pelatihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju (S) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 43 atau 81,1 %,.. Sedangkan responden yang memilih kurang setuju (KS) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 9 atau 17,0% .

Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Berikut analisis deskriptif pada variabel pengembangan karir:

Tabel 3: Analisis deskriptif variabel pengembangan karir

No	Pernyataan variabel pengembangan karir (X2)	STS	TS	KS	S	SS
16	Indikator Prestasi Kerja: Saya secara konsisten memahami dan menampilkan mutu	1		6	33	13
17	Saya selalu memberikan ide untuk menyelesaikan masalah			5	35	13
18	Saya selalu konsisten bekerja sesuai prosedur (SOP)		1	1	34	17
19	Indikator Loyalitas: Saya sudah aktif di kegiatan sosial instansi			11	34	7
20	Saya masih berkeinginan mengabdikan diri bagi instansi hingga pensiun		3	6	31	13
21	Saya merasa nyaman dan terdorong semangat untuk terus berkontribusi			9	32	12
22	Indikator Kesempatan untuk berkembang: Saya memanfaatkan dengan baik kesempatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan		1	6	35	11
23	Saya memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir		2	5	35	11
24	Saya mengikuti pelatihan menambahkan		2	8	36	7

kemampuan untuk naik kejenjang jabatan tertentu					
---	--	--	--	--	--

Sumber: Data primer diolah 2019

Dilihat dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa item variabel pelatihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju (S) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 36 atau 67,9 %, artinya artinya item dan indikator variabel pengembangan karir memiliki hubungan sangat tinggi. Sedangkan responden yang memilih kurang setuju (KS) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 11 atau 20,8% .

Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Berikut analisis deskriptif pada variabel motivasi:

Tabel 4: Analisis deskriptif variabel motivasi

No	Pernyataan variabel motivasi (Y1)	STS	TS	KS	S	SS
25	Indikator Prestasi: Pegawai selalu mencapai prestasi yang terbaik dalam setiap pekerjaan		2	8	31	12
26	Pegawai ingin memperlihatkan prestasi kerja yang terbaik kepada atasan	1	2	4	34	12
27	Pegawai tidak mudah menyerah untuk melakukan pekerjaan yang sulit			7	37	9
28	Indikator Pengakuan: Pegawai merasa bangga dengan pengakuan rekan kerja terhadap prestasinya yang baik		3	8	32	10
29	Atasan memberikan pengakuan atas pekerjaan pegawai dengan baik		1	4	40	8
30	Pegawai merasa senang melaksanakan pekerjaan dengan		3	4	38	8

	pengakuan yang diterima					
31	Indikator Kekuasaan: Pegawai menginginkan jabatan yang baik		5	7	33	8
32	Pegawai mengerjakan kempuan dengan maksimal untuk mendapatkan suatu kedudukan jabatan		5	8	34	6
33	Adanya Promosi jabatan merancang pegawai kiat bekerja		3	6	37	7

Sumber: Data primer diolah 2019

Dilihat dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa item variabel pelatihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju (S) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 40 atau 75,5 %, artinya artinya item dan indikator variabel motivasi memiliki hubungan sangat tinggi. Sedangkan responden memilih kurang setuju (KS) sebanyak 8 orang atau 15,1%

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Berikut analisis deskriptif pada variabel kinerja:

Tabel 5: Analisis deskriptif variabel kinerja

No	Pernyataan variabel kinerja (Y2)	STS	TS	KS	S	SS
34	Indikator Kuantitas dan kualitas: Pegawai selalu memberikan kualitas kerja yang maksimal			5	26	22
35	Pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai target dan waktu yang ditentukan			5	28	20

36	Pegawai telah melakukan pekerjaan sesuai <i>job description</i>		1	5	29	18
37	Indikator Kemampuan Kerja Sama: Saya mampu berkerja sama dengan baik dalam menyelesaikan tugas.		1	4	32	16
38	Saya selalu memberikan ide dalam kerja tim		2	3	30	15
39	Saya selalu berkordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan			3	35	25
40	Pengetahuan yang dimiliki pegawai mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan.			3	28	22
41	Indikator Inisiatif: Pegawai melakukan pekerjaan dengan antusias			5	33	15
42	Pegawai selalu memberikan ide dalam menyelesaikan masalah			5	34	14
43	Pegawai selalu berinisiatif untuk menangani masalah dalam pekerjaan		1	4	37	11

Sumber: Data primer diolah 2019

Dilihat dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa item variabel pelatihan yang paling banyak dipilih oleh responden adalah setuju (S) dengan skor lebih tinggi yaitu sebesar 37 atau 69,8 %, artinya artinya item dan indikator variabel kinerja memiliki hubungan sangat tinggi. Sedangkan responden memilih kurang setuju (KS) sebanyak 5 orang atau 9,4%

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji model struktural (*inner model*) yang meliputi nilai *original sampel* dan *P value* sebagai berikut:

Tabel 6: Original sampel dan P value

Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Laten		Original Sampel	P value	Status
H1	Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi	0,407	0,002	Terbukti
H2	Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi	0,492	0,000	Terbukti
H3	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja	0,209	0,404	Tidak terbukti
H4	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja	- 0,031	0,876	Tidak terbukti
H5	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	0,439	0,019	Terbukti

Sumber: Data primer diolah 2019

Dari tabel 6 diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat maupun hubungan variabel *intervening* dengan variabel terikat sebagai berikut:

1. Besarnya nilai *original sampel* dari pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel motivasi sebesar $0,407 > \text{nilai } P \text{ value } 0,002$, atau nilai $P \text{ value } 0,002 < 0,05$ ini menunjukkan variabel pelatihan terbukti berpengaruh terhadap variabel motivasi, artinya hipotesis pertama diterima.
2. Besarnya nilai *original sampel* dari pengaruh variabel pengembangan karir terhadap variabel motivasi sebesar $0,492 > \text{nilai } P \text{ value } 0,000$, atau nilai $P \text{ value } 0,000 < 0,05$ ini menunjukkan variabel pengembangan karir terbukti berpengaruh

terhadap variabel motivasi, artinya hipotesis kedua diterima

3. Besarnya nilai *original sampel* dari pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja sebesar $0,209 < \text{nilai } P \text{ value } 0,404$, atau nilai $P \text{ value } 0,404 > 0,05$ ini menunjukkan variabel pelatihan tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis ketiga ditolak.
4. Besarnya nilai *original sampel* dari pengaruh variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja sebesar $- 0,031 < \text{nilai } P \text{ value } 0,876$, atau nilai $P \text{ value } 0,876 > 0,05$ ini menunjukkan variabel pengembangan karir tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis keempat ditolak.
5. Besarnya nilai *original sampel* dari pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja sebesar $0,439 > \text{nilai } P \text{ value } 0,019$ atau nilai $P \text{ value } 0,019 < 0,05$, ini menunjukkan variabel motivasi terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis kedua diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan uji dan analisis yang dipaparkan pada sub bab sebelumnya maka pada bagian ini akan dibahas lebih terperinci mengenai hasil penelitian yang sudah dilakukan uji dan analisis sebagai berikut:

H1: Pengaruh variabel pelatihan (X1) terhadap variabel motivasi (Y1).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terbukti variabel pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi (Y1). Hal ini dilihat dari nilai *original sampel* sebesar $0,407 > \text{nilai } P \text{ value } 0,002$, atau nilai $P \text{ value } 0,002 < 0,05$, artinya hipotesis pertama diterima.

H2: Pengaruh variabel pengembangan karir (X2) terhadap variabel (Y1).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terbukti variabel pengembangan

karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi (Y2). Hal ini dilihat dari nilai *original sampel* sebesar $0,492 > \text{nilai } P \text{ value } 0,000$, atau nilai $P \text{ value } 0,000 < 0,05$, artinya hipotesis kedua ditolak.

H3: Pengaruh variabel pelatihan (X1) terhadap variabel kinerja (Y2).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y2). Hal ini dilihat dari nilai *original sampel* $0,209 < \text{nilai } P \text{ value } 0,404$, atau nilai $P \text{ value } 0,404 > 0,05$, artinya hipotesis ketiga ditolak.

H4: Pengaruh variabel pengembangan karir (X2) terhadap variabel kinerja (Y2).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y2). Hal ini dilihat dari nilai *original sampel* $-0,031 < \text{nilai } P \text{ value } 0,876$, atau nilai $P \text{ value } 0,876 > 0,05$, artinya hipotesis keempat ditolak.

H5: Pengaruh variabel motivasi (Y1) terhadap variabel (Y2).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Y2) sebesar $0,439 > \text{nilai } P \text{ value } 0,019$ atau nilai $P \text{ value } 0,019 < 0,05$, artinya hipotesis kelima diterima.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) variabel pelatihan (X1) terbukti berpengaruh terhadap motivasi (Y1), ini menunjukkan variabel pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi, artinya hipotesis pertama diterima. (2) variabel pengembangan karir (X2) berpengaruh terhadap motivasi (Y1),

ini menunjukkan variabel pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi, artinya hipotesis kedua diterima; (3) variabel pelatihan (X1) tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja (Y2), ini menunjukkan variabel pelatihan tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis ketiga ditolak; (3) variabel pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y2), ini menunjukkan variabel pengembangan karir tidak terbukti berpengaruh terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis keempat ditolak; (4) variabel motivasi (Y1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y2), ini menunjukkan variabel motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja, artinya hipotesis kelima diterima.

REFERENSI

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (revisi).
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management. The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management*, 5, 137.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mathis and Jackson dalam Yani. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nassazi, A. (2013). *Effect of training on employee performance, Even from Uganda. Bisness Economics and Tourism*.

- Nurcahyo, A. (2012). Analisis Variabel-variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan,. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 7, 1816–2000.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Sikula dalam Priansa. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.