

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor kelancaran tujuan suatu lembaga adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi majunya instansi.

Kinerja pegawai menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Tingkat kinerja pegawai sangat tergantung pada dua faktor, yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh pegawai guna menciptakan tujuan organisasi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui pelatihan dan pengembangan karier.

Efektivitas pelatihan pegawai merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di organisasi dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu, pelatihan dibutuhkan agar seluruh pegawai mampu mengikuti perkembangan kerja sesuai dengan jabatannya. Pelatihan juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, etos kerja, disiplin, sikap, keterampilan, dan keahlian tertentu agar bisa bekerja lebih maksimal serta lebih baik. Pelatihan yang efektif akan membuat pegawai menguasai dengan baik pekerjaannya dan mampu mengikuti perkembangan organisasi. Menurut Hariandja (2002), alasan diterapkannya pelatihan bagi pegawai adalah pegawai yang baru maupun lama sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing organisasi dan memperbaiki produktifitas pegawai, pegawai menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada.

Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi karyawan yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja perusahaan. Marjani (2005) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan

Hermawati dkk., (2021) setiap pekerja mempunyai kemampuan mendasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan

mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan yang mempunyai tugas pokok membantu pemerintah daerah dalam melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang pendidikan dan kebudayaan. Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, bahwa untuk penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Sementara dijumpai beberapa fenomena permasalahan motivasi kerja yang dialami pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal. Diantaranya seperti : 1) masih ada pegawai yang bermalas - malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dari pada bekerja, 2) masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya 3) jika ada kesalahan dalam bekerja, pegawai kurang inisiatif untuk memperbaikinya, 4) masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide baru dalam penyelesaian tugas.

Sementara berdasarkan perjanjian kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal pada LKJIP tahun 2022 sebagai berikut :

Table 1 LKJIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Tegal Tahun 2022

No	Sasaran	Indikator	Target	Tercapai	Prosentase
1	Meningkatnya Akses dan Mutu layanan Pendidikan Dasar	Angka Putus Sekolah SD/SDLB/M	0,14	0,48	29,17
		Angka Putus Sekolah SMP/SMPLB /MTs	0,13	0,86	15,1
2	Meningkatnya Pembinaan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Non Formal dan Informal	APM PAUD	25,21	26,77	106,19
		Angka partisipasi PNFI	32,95	97,25	295,14
3	Meningkatnya Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Rasio Guru : Kelas	1:0,4	1:0,7	57,14
		Rasio Guru : Mapel	1:1:31	1:1:25	80,65
4	Meningkatnya Sarana dan Prasarana Pendidikan dan Kebudayaan	Persentase Sarana dan Prasarana SD baik	93,65	99,92	106,70
		Persentase Sarana dan Prasarana SMP baik	89,21	99,05	111,03
5	Meningkatnya Manajemen Administrasi Pelayanan Umum, keuangan, Kepegawaian dan Perencanaan Perangkat Daerah	Nilai Kepuasan Masyarakat	87,90	81,61	92,84
		Nilai SAKIP	68,12	66,67	97,87
6	Meningkatnya kualitas layanan kebudayaan	Indeks Pembangunan Kebudayaan	62,34	60,05	96,32
		Persentase cagar budaya (tangible dan intangible)	22,50	45,83	203,69

No	Sasaran	Indikator	Target	Tercapai	Prosentase
		dilestarikan			
		Persentase seni dan kesenian yang dibina	79,61	79,96	100,44
		Persentase Benda Cagar Budaya dan Situs Budaya yang dibangun/direhabilitasi	22,50	23,78	105,69
		Persentase tradisi yang dikembangkan	55,00	50,00	90,91

Sumber : LKJIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab Tegal Tahun 2022

Berdasarkan capaian target secara umum dikategorikan kinerja baik tetapi dari sisi target yang ditetapkan dari 6 (enam) dan 15 (lima belas) indikator baru 7 indikator yang memenuhi target dan bahkan melampaui, sementara 8 indikator masih dibawah target.

Beberapa hasil riset telah dilakukan oleh Aragón dkk. (2017) yang menemukan bahwa kegiatan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan pelatihan seharusnya lebih berorientasi pada pembelajaran sehingga mampu memberikan pengaruh pada pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pelatihan merupakan program utama untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Begitupun juga dengan hasil studi sebelumnya oleh Wright dkk. (2019) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan minyak mencoba mengurangi input manusia ke dalam proses produksi dengan menggantinya dengan teknologi. Dalam kasus seperti ini membuat investasi dalam praktik sumber daya manusia yang ekstensif menjadi sangat mahal (misalnya biaya pelatihan, waktu manajerial yang dihabiskan dalam proses seleksi dan penilaian, dan upah yang lebih tinggi). Sementara Aguinis dan Kraiger (2019), Arthur dkk. (2018) dan Swart dkk., (2015) menyatakan bahwa pelatihan secara signifikan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Sehingga masih terdapat research gap hasil penelitian terdahulu.

Berangkat dari research gap diatas, penulis berusaha untuk melakukan penelitian pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja dengan melakukan modifikasi dari penelitian sebelumnya yaitu memberikan perbedaan pada variabel motivasi kerja sebagai mediator. Berdasarkan fenomena pelatihan di Dinas Pendidikan Kebudayaan Kabupaten Tegal dan research gap tersebut maka kajian ini berusaha mengungkap pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di Dinas Pendidikan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

1.2 Rumusan Masalah

Efektivitas pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai merupakan hal yang sangat penting terutama untuk mengembangkan sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di organisasi dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu, pendidikan dan pelatihan (diklat) dibutuhkan agar seluruh pegawai termotivasi dan mengarah pada meningkatnya kinerja pegawai. Hasil penelitian Aguinis dan Kraiger (2019), Arthur dkk. (2018) dan Swart dkk., (2015) menyatakan bahwa pelatihan secara signifikan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Aragón dkk. (2017)

yang menemukan bahwa kegiatan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Wright dkk. (2019) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, Sehingga dijumpai perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*). Fenomena pendidikan dan pelatihan juga dijumpai pada dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal. Berdasarkan *research gap* dan fenomena pelatihan di atas maka rumusan masalah penelitian adalah :

1. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
2. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini menguji pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap motivasi kerja, kinerja pegawai serta menguji peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi kerja.

b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi

c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan pendidikan dan pelatihan (diklat), motivasi, dan kinerja pegawai

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Grand Expectanct Theory

Teori Harapan (*Expectanct Theory*) Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin organisasi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Teori harapan bertujuan untuk menentukan tindakan yang akan menghasilkan harapan yang diinginkan oleh seorang tenaga kerja. Teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai strategi-strategi tindakan tertentu, seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan melakukan tindakan yang diharapkan mendapatkan balasan seperti kenaikan gaji atau penghargaan yang bernilai bagi individu itu (Hasibuan, 2016; Fauziah dkk., 2020)

Menurut Al-Jedaia dkk, (2020); Lloyd, dkk., (2016) yang meneliti dalam *Vroom Theory of Expectancy*, mereka menemukan bahwa Vroom menyoroti beberapa faktor

penting yang mempengaruhi motivasi yang mengarah pada peningkatan motivasi dan kinerja. Faktor-faktor ini adalah supervisor atau pimpinan yang bertanggung jawab untuk menilai (evaluasi) dan memberikan umpan balik yang jujur, lingkungan kerja, dan kerja sama tim, diskripsi pekerjaan, dan konten dan akhirnya penghargaan dan insentif.

2.2 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

2.2.1 Konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hampir seluruh organisasi baik pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Perubahan yang datang dalam menjawab tantangan baik yang berasal dari diri sendiri, maupun perubahan yang datang dari luar seperti perubahan kebutuhan masyarakat akan teknologi baru. Untuk menghadapi dan menjawab perubahan tersebut bisa dilakukan dengan berbagai cara salah satunya adalah melakukan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya. Pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai saling mempengaruhi, dimana diasumsikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan respon terhadap suatu kebutuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan pemikiran dari Sudiro (2009, h. 8), yang menyatakan bahwa: Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi ialah melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terencana dan sistematis. Dengan kata lain pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam organisasi adalah perbaikan kinerja pegawai yang meliputi knowledge dan ketrampilan yang mendukung, serta pembentukan sikap pegawai sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

Hasibuan, (2017) menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai”. Dengan kata lain orang yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara berencana cenderung lebih dapat bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya. Menurut Sulistiyani, (2018) pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa Pendidikan dan pelatihan jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Tujuan Diklat menurut PP RI No. 101 Tahun 2000 pasal 2, yaitu: a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat. d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum.

Pendidikan dan Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Menurut Pakpahan dkk., (2018) bahwa pentingnya program pendidikan dan pelatihan antara lain: 1) Sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh sebab itu pegawai baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan. 2) Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh karena itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Sehingga diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut. 3) Di dalam masa pembangunan ini, organisasi atau instansi baik pemerintah atau swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para pegawainya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja.

2.2.2 Indikator Pendidikan dan Pelatihan (diklat)

Dessler, (2017) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di dunia kerja, dengan indikator adalah:

1. Instruktur/tenaga pengajar. Instruktur adalah instruktur yang mampu memberikan bantuan yang sangat besar untuk keberhasilan program pelatihan. Instruktur menjelaskan tujuan pekerjaan secara keseluruhan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi setiap pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat sabar.
2. Peserta. Seorang peserta pelatihan harus dilatih untuk jenis pekerjaan yang dia sukai dan cocok untuk pekerjaan itu, baik itu peserta manajerial atau operasional.
3. Materi. Materi program pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan peserta atau motivasinya rendah.
4. Metode. Metode yang dipilih harus disesuaikan dengan jenis yang akan diterapkan dan dapat dikembangkan oleh suatu organisasi.
5. Tujuan Pelatihan. Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan dan dapat membentuk perilaku yang diharapkan dan kondisi di mana hal tersebut dapat dicapai dan dapat meningkatkan keterampilan / keterampilan, dan pengakuan, baik promosi atau transfer tujuan. Sasaran ini menjadi tolak ukur kinerja individu, apabila tujuan tersebut tidak terpenuhi maka organisasi dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Konsep Motivasi Kerja

Menurut Al-Jedaia dkk., (2020); motivasi didefinisikan sebagai faktor dan alasan yang membuat pegawai bekerja keras dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tenaga kerja adalah elemen penentu keberhasilan dalam organisasi manapun saat ini, dan keunggulan kompetitif di pasar. Peran HRM adalah untuk memastikan bahwa pegawai puas, memiliki keterampilan, pengetahuan, dan memiliki tujuan yang membuat mereka antusias dalam melakukan pekerjaan (Borowski, dkk., 2018). Berdasarkan tinjauan literatur dalam motivasi, ada dua alat motivasi baik moneter atau non-moneter. Banyak teori dan model telah diperkenalkan oleh para sarjana untuk memahami faktor dan elemen yang memotivasi pegawai. Para ahli memisahkan teori dan model tersebut ke dalam dua kategori yaitu teori isi dan teori proses.

Motivasi menurut Siswanto dkk., (2022) merupakan kekuatan yang memungkinkan seseorang untuk bertindak ke arah tujuan tertentu. Motivasi juga dapat menentukan hasil seperti produktivitas, kinerja, dan ketekunan. Motivasi juga sangat penting bagi pegawai agar pekerjaan yang telah dibebankan dapat dilakukan, sebagaimana mestinya sesuai standar operasional organisasi. Abdillah dkk., (2022) juga menyatakan bahwa motivasi pegawai memainkan peran penting dalam organisasi. Misalnya, motivasi pegawai dapat menjadi faktor utama dalam kinerja pegawai. Pegawai yang lebih termotivasi cenderung berprestasi lebih baik, seperti melakukan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih singkat.

Peran motivasi dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah membuat manusia untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara menggerakkan arah tertentu kepada tenaga kerja sampai pada tujuan yang telah ditentukan. Kekuatan motivasi yang ada dalam diri manusia bisa ditimbulkan oleh dorongan yang ada dalam dirinya dan lingkungan sedangkan aspek lainnya adalah faktor pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi yang dapat mendorong prestasi kerja tinggi .

Haqiqi dkk., (2022) mengartikan motivasi sebagai sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Salah satu bentuk upaya mendorong para pegawai untuk berprestasi yang lebih baik adalah dengan jalan memberikan motivasi secara langsung kepada pegawai tersebut. Dalam kaitannya dengan pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin ini berikut dapat dikemukakan beberapa teori yang ada hubungannya dengan pemberian motivasi. Pemberian motivasi dikatakan berhasil apabila dalam melaksanakan pekerjaan para bawahan merasa puas dengan apa yang dilaksanakannya, kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dicapai manakala dalam pekerjaan tersebut terdapat:

- a. Otonomi untuk bertindak
- b. Variasi dalam melakukan pekerjaan
- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan untuk keberhasilan pekerjaan
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

Berdasarkan banyak teori dan studi motivasi, para ahli menunjukkan bahwa beberapa faktor penting mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Menurut Al-Jedaia dkk., (2020); Lloyd, dkk., (2016) yang meneliti dalam *Vroom Theory of xpectancy*, mereka menemukan bahwa Vroom menyoroti beberapa faktor penting yang mempengaruhi motivasi yang mengarah pada peningkatan motivasi dan kinerja. Faktor-faktor ini adalah supervisor atau manajer yang bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik yang jujur, lingkungan kerja, dan kerja sama tim, diskripsi pekerjaan, dan konten dan akhirnya penghargaan dan insentif. Lebih-lebih lagi, Lunenburg, (2011); Prasasti dkk., (2019) menunjukkan faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi motivasi melalui teori goalsetting motivasi. Faktor pertama adalah tenggat waktu yang secara langsung mempengaruhi efektivitas tujuan karena seorang pegawai akan memiliki target tertentu dalam waktu tertentu untuk dicapai yang memotivasi pegawai. Kedua, penulis menyatakan bahwa orientasi tujuan pembelajaran akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada orientasi tujuan kinerja. Ini berarti individu lebih memilih untuk menetapkan tujuan yang akan meningkatkan dan meningkatkan kompetensi dan keterampilan (Al-Jedaia dkk., 2020).

2.3.2 Indikator Motivasi Kerja Pegawai

van der Kolk dkk., (2019); Abdillah dkk., (2022) menyatakan bahwa pengukuran motivasi pegawai bisa dilakukan dari dua sisi, yaitu mengukur motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dengan indikatornya sebagai berikut:

Motivasi intrinsik

- bagaimana pegawai menikmati pekerjaannya,
- seberapa senang melakukan pekerjaannya dan
- seberapa sering menemukan saat-saat menyenangkan dalam pekerjaannya.

Motivasi ekstrinsik

- bagaimana pekerjaan tersebut dapat memberi standar hidup,
- dapat memberi kepastian ekonomi,
- mendapat penghasilan yang maksimal dan
- memberi status sosial pegawai yang bersangkutan

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Konsep Kinerja Pegawai

Menurut Nugraha dkk., (2021) menyatakan kinerja adalah perbandingan antara prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut definisi ini, kinerja berfokus pada hasil pekerjaannya. Menurut Antara, (2020); Dempsey dkk., (1997) telah memerinci indikator kinerja, baik organisasi maupun individu *performance*, menjadi beberapa bagian dalam *Integrated Performance* Sistem Pengukuran dan dapat dilakukan secara kualitatif, yaitu: keuangan, kualitas produk dan kepuasan pelanggan, efisiensi proses), inovasi produk dan proses, lingkungan yang kompetitif, efisiensi manajemen, msdm dan tanggung jawab sosial.

Kinerja adalah hasil kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan fungsinya secara sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Mathis, dkk., (2012); Hafidhah, (2018) menyampaikan, kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai internal dalam melaksanakan pekerjaan Menurut Hasibuan, (2017), kinerja pegawai merupakan suatu hasil pekerjaan yang diraih seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan ketrampilan, pengalaman dan ketulusan serta waktu yang diberikan. Sedangkan menurut Mangkunegara, (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, (2017); Abdillah dkk., (2022) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari potensi *Intelephant Quotient* (IQ), serta kemampuan pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Artinya, pegawai harus memiliki sikap mental yang siap, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja

2.4.3 Indikator Kinerja

Menurut Mathis, dkk., (2012); Abdillah dkk., (2022) indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: 1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas kerja, 3) Ketepatan waktu 4) Kehadiran 5) Kemampuan untuk bekerja sama.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan Kinerja Pegawai

Penyelenggaraan pelatihan merupakan salah satu aspek penting bagi karyawan dan instansi. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) diberikan sebagai tambahan bagi upaya memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan karyawan dalam melaksanakan salah satu bentuk tugas maupun tantangan kerja yang dihadapi, sehingga keahlian dan keterampilan serta perilaku karyawan meningkat. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) diharapkan meningkatkan kemampuan, kompetensi, ketrampilan, produktivitas organisasi, dan kinerja pegawai menjadi baik yang kemudian akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap bidang kerja, dan akan membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Penelitian Edy & Risambessy, (2018) menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Ambon, Dearnly et al., (2021) menemukan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Bimanti & Savhira, (2020) menemukan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap karyawan, Jeffrey, (2017) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (Mangkunegara, A. P., & Waris, 2015) menemukan bahwa diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis

H1 : Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

2.5.2 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dengan Motivasi Kerja

Shanty Irma Idrus, (2019) mengatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang erat dengan motivasi. Pemberian pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena setelah mengikuti pelatihan, pegawai memiliki ketrampilan dan terampil dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh instansi dengan bobot tugas yang lebih berat, sehingga sikap karyawan lebih baik dalam menerima tugas dan antusias dalam mengerjakan tugas. Berdasarkan hasil penelitian Pranata, (2018) bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Riski et al., 2023) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki hubungan yang erat serta mempunyai arah yang sama, yaitu meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap dari karyawan. Karena faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Maka hipotesis:

H2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) berpengaruh positif pada motivasi kerja pegawai

2.5.3 Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Judge, (2014); Dangol, (2021) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah

tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya memenuhi kebutuhan individual.

Motivasi menurut Rivai, (2016); Hadiwijaya dkk., (2021) adalah serangkaian dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hasil penelitian (Agustinah dkk., 2020; Apsari dkk., 2022; Fauziah dkk., 2020; Afifah, 2020; Mardiah, 2017; Nurmagustini dkk., 2019; Satriyo, 2019; Sherlie dkk., 2020; Zain, 2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Maka hipotesisnya :

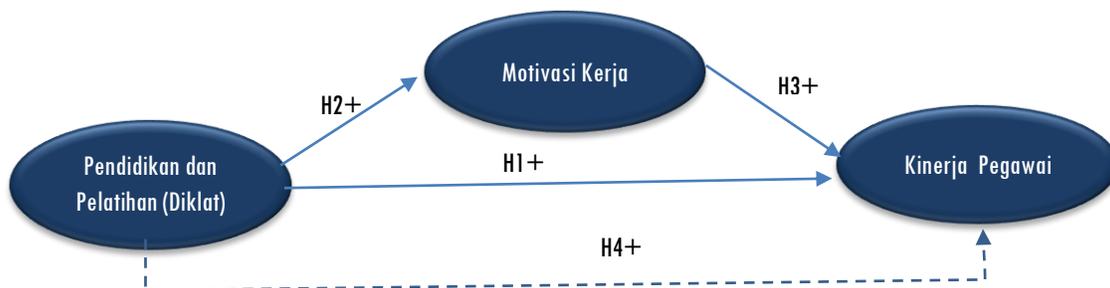
H3. Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.5.4 Mediasi Motivasi Kerja pada Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai

Sofyandi dalam Utama, (2021) diklat adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Rivai, (2016) menyatakan diklat memiliki beberapa pengaruh terhadap pegawai, salah satunya adalah peningkatan dan pengembangan motivasi kerja dalam melaksanakan tugasnya. Anoraga, (2016) mengungkapkan motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau, dorongan kerja (Darmawan et al., 2019). Studi yang dilakukan Herdiana, (2019) menunjukkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan (Agustinah et al., 2020; T. T. Sari & Luhur, 2020; Shanty Irma Idrus, 2019; Sulistiyowati & Agustina, 2021; Tsani & Prasetyo, 2020) mengungkapkan bahwa diklat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Darmawan et al., (2019) menjelaskan bahwa ada pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja. Maka hipotesis penelitian:

H4. Motivasi kerja memediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai.

2.6 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Table 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
----	-----------------	----------	------------------

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Abdillah dkk., 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Kinerja, • Beban Kerja, • Motivasi Pegawai, • Kinerja Pegawai 	(1) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai; (3) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dan (5) motivasi kerja memberikan mediasi parsial antara penilaian kinerja dan beban kerja terhadap kinerja
2	Toumahuw, (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja, • Kinerja karyawan, • Motivasi kerja, • Pelatihan kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja; 2) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 3) Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan; 4) Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Sari dkk., 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja, • Kinerja karyawan, • Pengembangan karir 	Pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
4	Osiesi et al., (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan profesional, • Pelatihan profesional, • Staf perpustakaan, Kinerja, 	Hasil menunjukkan bahwa tingkat kinerja staf perpustakaan di Federal University OyeEkiti (FUOYE) tinggi; ada hubungan positif dan signifikan secara statistik antara profesional pengembangan staf perpustakaan dan kinerja mereka dalam pekerjaan; pengembangan dan pelatihan keprofesian perpustakaan staf secara signifikan memengaruhi kinerja;
5	Hadiwijaya dkk., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Kinerja, • Motivasi Kerja, • Kinerja pegawai 	Penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan untuk penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah air minum tirta kerta raharja kabupaten tangerang
6	Agboola dkk., 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Karir, • Kinerja Karyawan, • Pelatihan 	Temuan mengungkapkan bahwa, peningkatan dalam pelatihan dan pengembangan karir cenderung untuk meningkatkan kinerja pegawai

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
7	Haryono et al., (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan, • Promosi Pekerjaan • Motivasi kerja • Kinerja pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, • Pelatihan, promosi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja • Motivasi kerja tidak berperan memediasi pengaruh pelatihan dan promosi pekerjaan terhadap prestasi kerja. • Promosi pekerjaan pengaruh langsung yang terhadap prestasi kerja
8	Guan & Frenkel, (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan, • Kuantitatif, • Keterlibatan kerja, • Perilaku kewargaan organisasi (OCB), • Kinerja tugas, kekuatan HRM 	Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja tugas dalam peran, sedangkan hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja tugas dan kewarganegaraan organisasi perilaku dimoderatori oleh kekuatan HRM

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam kajian ini dapat dijelaskan adalah:

1. Jenis Data

Jenis data yang akan digunakan dalam kajian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data kajian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek kajian atau responden (Sugiyono, 2017).

2. Sumber Data

Sedangkan *sumber* data yang digunakan dalam kajian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu :

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berkorelasi langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini didapat langsung dari penyebaran angket berdasarkan daftar pertanyaan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data kajian yang didapat pengkaji secara tidak langsung melalui perantara (didapat dan dicatat oleh pihak lain). Dalam kajian ini data sekunder yang dipergunakan adalah data yang tersedia dan diterbitkan oleh organisasi, lembaga penelitian, berupa buku, laporan, jurnal-jurnal, majalah dan kajian sebelumnya

3.2 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam kajian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal dengan jumlah 77 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini karena.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipergunakan sebagai sumber data yang sebenarnya (Sugiyono, 2017). Adapun cara pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, maka jumlah responden 77 seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.

3.3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Table 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Diklat	Sulistiyani, (2018) pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai	Indikator : <ul style="list-style-type: none"> • Instruktur • Peserta Pelatihan. • Metode • Materi • Tujuan Dessler, (2017)
2	Motivasi Kerja	Menurut Al-Jedaia dkk., (2020); Ramlall, (2004) motivasi didefinisikan sebagai faktor dan alasan yang membuat pegawai bekerja keras dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.	Indikatornya sebagai berikut: Motivasi intrinsik <ul style="list-style-type: none"> • bagaimana pegawai menikmati pekerjaannya, • seberapa senang melakukan pekerjaannya dan • seberapa sering menemukan saat-saat menyenangkan dalam pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik <ul style="list-style-type: none"> • bagaimana pekerjaan tersebut dapat memberi standar hidup, • dapat memberi kepastian ekonomi, • mendapat penghasilan yang maksimal dan • memberi status sosial pegawai yang bersangkutan van der Kolk dkk., (2019); Abdillah dkk., (2022)
3	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara, (2017); Antara, dkk., (2020)	Indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas kerja, 3) Ketepatan waktu 4) Kehadiran 5) Kemampuan bekerja sama. Mathis, dkk., (2012); Abdillah dkk., (2022)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada kajian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner ini adalah pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala likert untuk memperoleh data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberi tanda check \checkmark pada salah

satu kolom nilai yang dianggap paling mewakili kondisi. Menurut Sugiyono, (2017) skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS)	= 1
Tidak setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Santosa, 2018).

3.5.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

3.5.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018).

3.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari t tabel 1,96 ($\alpha = 5\%$) yang berarti apabila nilai t statistik setiap hipotesis lebih besar dari t tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Atau dengan p value lebih besar dari 0,05.