

## **Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**

**Mohamad Rukbi\***

\* Komisi Pemilihan Umum, Banten

<b>Article Info</b>	<b>Abstract</b>
<p><b>Keywords:</b> <i>Employee retention, Customer satisfaction and Job performance.</i></p>	<p><i>This explanatory research is aimed at obtaining information related to the possibility whether job performance is affected by training and motivation with balance scorecard approach. The research was conducted at the secretariat KPU by using survey method with correlational applied in testing hypothesis. Fifty participants were selected as samples by boring sampling. The result indicates that task job performance affected directly by motivation has the greatest influence. Based on the findings it could be concluded that variation of the performance might have been affected by the variation of training and motivation. Therefore, training and motivation with balance scorecard approach should be put into consideration in developing job performance.</i></p>
<p><b>Corresponding Author:</b> M.Rukbi@yahoo.co.id</p>	<p>Penelitian eksplanatoris ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan kemungkinan apakah prestasi kerja dipengaruhi oleh pelatihan dan motivasi dengan pendekatan <i>balance</i></p>

---

*scorecard*. Penelitian ini dilakukan di KPU sekretariat dengan menggunakan metode survei dengan korelasional diterapkan dalam pengujian hipotesis. Lima puluh peserta terpilih sebagai sampel dengan membosankan sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja tugas dipengaruhi langsung oleh motivasi memiliki pengaruh terbesar. Berdasarkan temuan dapat disimpulkan bahwa variasi kinerja telah dipengaruhi oleh variasi pelatihan dan motivasi. Oleh karena itu, pelatihan dan motivasi dengan pendekatan *balance scorecard* harus dimasukkan ke dalam pertimbangan dalam mengembangkan prestasi kerja.

©2013 JSAB. All rights reserved.

---

## **Pendahuluan**

Dalam rangka memperbaiki kinerja pegawai diperlukan pemikiran tentang bagaimana cara membuat sistem kerja pemerintahan berjalan secara optimal dan memenuhi harapan masyarakat. Namun demikian, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal sangat berkaitan dengan sumber daya manusia, motivasi berprestasi dalam kerja dan aparat itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal sangat berkaitan dengan kompensasi, pengawasan, motivasi dan pelatihan.

Banten merupakan Provinsi baru hasil pemekaran dari Jawa Barat, yang berbatasan dengan DKI Jakarta. Provinsi Banten sebagai unsur penanggungjawab untuk mewujudkan semua program semaksimal mungkin dalam setiap melaksanakan tugasnya. Agar semua dapat terlaksana dengan maksimal diperlukan kinerja dari semua komponen yang terkait, agar menjadi sumber daya manusia yang handal dan optimal. Untuk itu di dalam sistem pemerintahannya, Pemerintah Provinsi Banten melaksanakan upaya penyempurnaan perangkat kerjanya dengan berbasiskan sistem teknologi informasi. Hal ini bertujuan agar dapat terwujudnya secara efektif dan efisien dalam bekerja sehingga diharapkan

visi Pemerintahan Provinsi Banten dapat terealisasi sesuai dengan yang diharapkan.

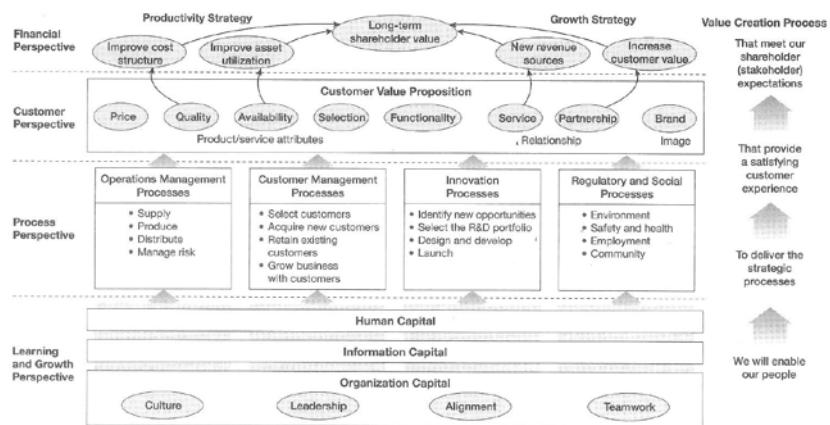
Berdasarkan hasil studi eksplorasi terhadap kegiatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Banten, aspek pelatihan dan motivasi berprestasi memperoleh perhatian yang serius di samping aspek-aspek lainnya. Hal tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum. Dalam pelaksanaan tugas organisasi, aspek produktivitas merupakan aspek yang terpenting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan produktivitas akan terwujud apabila semua pegawai sebagai sumber daya manusia dilingkungannya mempunyai rasa organisasi dan mencintai pekerjaannya. Dengan demikian setiap pegawai dalam suatu organisasi selalu terdorong untuk melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja agar pencapaian hasil menjadi lebih baik.

Demikian pula kondisi pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum dalam usaha mencapai tujuannya, yang sangat dipengaruhi oleh perilaku pimpinan dan para pegawainya. Keikutsertaan pegawai dalam melaksanakan tugas perlu diatur dalam pemberian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan dan fungsi masing-masing. Atas dasar tersebut maka dirumuskan masalah sebagai berikut: (1) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja?; (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?; (3) Apakah pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja?; (4) Bagaimana strategi pegawai untuk meningkatkan kinerja?.

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah: (1) Mengetahui informasi empirik pengaruh langsung positif antara pelatihan dengan kinerja; (2) Mengetahui informasi empirik hubungan langsung positif antara motivasi dengan kinerja; (3) Mengetahui informasi empirik hubungan langsung positif secara bersama-sama pelatihan dan motivasi dengan kinerja.

Sebagai landasan teoritis dalam mendukung penelitian ini digunakan model teori Kaplan dan Norton (2010), serta dikemukakan juga beberapa teori-teori yang berkaitan dengan pengaruh langsung pelatihan dan motivasi terhadap

kinerja pegawai, sehingga akan terbentuk kerangka berpikir yang akan menjadi dasar hipotesis pada penelitian ini. Model utama (*Grand model*) tersebut berdasarkan *Strategy Map* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Hal ini terlihat pada gambar (*Grand model*) *Strategy Map*.



**Gambar 1. (*Grand model*) *Integrative Model of Training Motivation*.**

Sebuah peta strategi tersebut menguraikan bahwa proses penciptaan nilai melalui serangkaian hubungan sebab-akibat di antara sasaran-sasaran dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses dan pembelajaran dan pertumbuhan

Colquitt, *et al* (2013) mendefinisikan kinerja sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Robbins dan Judge (2009) mengatakan yakni Kinerja sebagai fungsi (f) interaksi kemampuan (A) dan motivasi (M); yaitu, Kinerja = f (A x M). Kecerdasan individu dan keterampilan (dimasukkan di bawah kemampuan label) harus dipertimbangkan selain motivasi jika kita secara akurat menjelaskan dan memprediksi kinerja karyawan, kinerja = f (A x M x O).

Perilaku pegawai yang akan dinilai dalam menjalankan pekerjaan apakah baik dan buruk terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Artinya perilaku pegawai dapat menentukan kinerja seseorang, perilaku yang positif akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya perilaku yang negatif akan menurunkan kinerjanya. Jadi kinerja adalah hasil kerja yang merupakan nilai dari perilaku yang

ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja merupakan hasil kombinasi dari usaha dan kemampuan, kinerja yang dihasilkan mungkin akan dapat mencapai hasil kerja yang diinginkan tetapi mungkin juga tidak dapat mencapai. Hal ini sangat tergantung besarnya usaha atau upaya yang dilakukan dan kesesuaian kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu pegawai di Sekretariat KPU Provinsi Banten. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja. Menurut Noe, *et al* (2003) diidentifikasi sebagai upaya yang direncanakan untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan terkait pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan. Sedangkan Byars dan Rue (2006) mengidentifikasi pelatihan sebagai Proses belajar yang melibatkan akuisisi keterampilan, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat pakar di atas bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang terikat dengan berbagai tujuan organisasi. Pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara sempit, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang menggunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Sedangkan secara luas pelatihan juga diartikan sebagai pemfokusan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) yang dikemukakan oleh Bandura (Raymond, 2010) menyatakan bahwa faktor sosial dan kognitif serta faktor pelaku memainkan peran penting dalam pembelajaran. Faktor kognitif berupa ekspektasi/ penerimaan pegawai untuk meraih keberhasilan, Faktor sosial mencakup pengamatan pegawai terhadap perilaku orang tuanya. Menurut Bandura

ketika pegawai training mereka dapat merepresentasikan atau mentransformasi pengalaman mereka secara kognitif. Bandura mengembangkan model *deterministic* resiprokal yang terdiri dari tiga faktor utama yaitu perilaku, person/kognitif dan lingkungan. Faktor ini bisa saling berinteraksi dalam proses pembelajaran. Faktor lingkungan memengaruhi perilaku, perilaku memengaruhi lingkungan, faktor person/kognitif memengaruhi perilaku. Faktor person Bandura tak punya kecenderungan kognitif terutama pembawaan personalitas dan temperamen. Faktor kognitif mencakup ekspektasi, keyakinan, strategi pemikiran dan kecerdasan.

Organisasi memiliki peran untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong terbinanya *confidence*, *trust* dan *satisfaction* diantara para pegawainya. Ketiga pilar ini merupakan motivator utama dalam pengelolaan organisasi. Motivasi perlu diberikan secara proporsional dan pada saat yang tepat. Karena masing-masing pegawai mempunyai latar belakang, kepribadian dan keinginan yang berbeda.

Menurut Gibson (2009) motivasi adalah gaya yang bekerja pada seorang karyawan yang memulai dan perilaku langsung. Sedangkan Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan individu intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pendapat dari pakar di atas bahwa motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Dalam hal ini motivasi dapat dipakai sebagai alat untuk memacu semangat karyawan untuk bekerja dan berperilaku sesuai dengan keinginan dan tujuan dari perusahaan.

Menurut Maslow (dalam Ivancevich, 2008) bahwa kebutuhan tersebut diatur dalam hirarki. Kebutuhan terendah tingkat adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan highest tingkat adalah kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Teori Herzberg dengan teori *motivation-hygiene* (Mullins, 2005) bahwa teori tersebut

telah memperpanjang teori hierarki kebutuhan Maslow dan lebih langsung berlaku untuk situasi kerja.

Teori Maslow merupakan model teori motivasi yang menjelaskan kebutuhan seseorang yang berbeda-beda. Artinya kebutuhan seseorang memiliki hierarki tergantung dari kondisi di mana individu tersebut berada. Kebutuhan sesuai dengan tingkatan ini akan memengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Motivasi tiap tingkatan berbeda satu sama lainnya. Herzberg menyebutkan ada dua faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan, sehingga teori ini dikenal pula dengan nama teori dua faktor yaitu: (1) faktor intrinsik (*motivator*), merupakan faktor yang memotivasi seseorang untuk berusaha, mencari kepuasan seperti berprestasi, pengakuan, dan kemajuan hidup; (2) faktor ekstrinsik (*higiene*), faktor ini memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan seperti hubungan antar manusia, imbalan, dan kondisi kerja.

Pada awal sekitar tahun 1992 *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dalam artikel mereka di *Harvard Business Review* yang berjudul *The Balanced Scorecard Measures That Drives Performance*. Dalam artikel ini disebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial (*financial perspective*) dan perspektif non finansial (*Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, dan Learning and Growth Perspective*) secara seimbang.

*Balance scorecard* dapat menuntun manajemen dan anggota organisasi dalam menterjemahkan visi, misi serta strategi organisasi kedalam tindakan-tindakan nyata. Selain mempertimbangkan aspek finansial, *balance scorecard* juga mempertimbangkan aspek non finansial. *Balance scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. Aplikasi *balance scorecard* juga mencakup aktivitas pertumbuhan dan pembelajaran, yang dapat memberikan kontribusi pada proses bisnis internal. Oleh karena itu, *balanced scorecard* dinilai sesuai untuk diterapkan pada organisasi sektor publik.

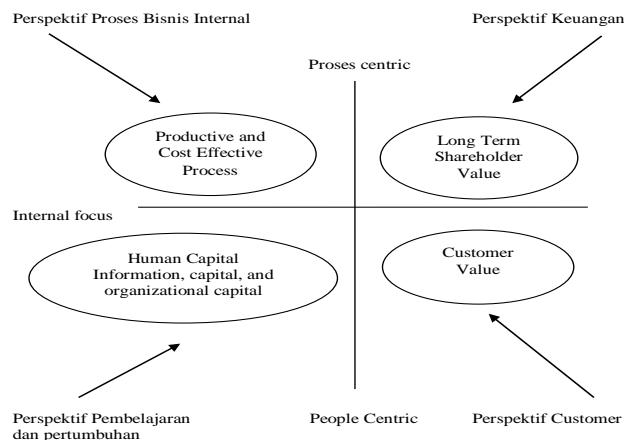
Hal tersebut sejalan dengan tujuan organisasi publik yang menempatkan pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan sebagai prioritas utama.

Penerapan *balanced scorecard* di organisasi publik juga tidak sama dengan apa yang dilakukan di organisasi bisnis. Perbedaan tersebut antara lain adanya perubahan framework dimana yang menjadi pemicu dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat, perubahan posisi perspektif financial dan perspektif pelanggan, perspektif pelanggan menjadi perspektif *customer and stakeholder*, serta perubahan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi perspektif *employee's and organization capacity*.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen stratejik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan yang harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* ialah sebagai kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan.

Darwanto (2009) menyatakan bahwa *balanced scorecard* membuat organisasi, termasuk organisasi publik, berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi. *Balanced scorecard* seyogyanya dikembangkan oleh setiap organisasi pemerintah untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan, sehingga membedakannya dengan organisasi pemerintah lain. Perumusan *balanced scorecard* bukan suatu pekerjaan sekali jadi, melainkan tugas yang terus menerus, dengan setiap saat ada proses penyempurnaan dan yang terpenting adalah ia

dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Keseimbangan Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik**

## Kerangka Pemikiran

### Pelatihan dengan Kinerja

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memudahkan pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adanya pelatihan menjamin tersedianya tenaga-tenaga yang berkualitas dan profesional di bidangnya. Para pegawai akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima latihan dahulu dibawah pengawasan instruktur ahli. Sedangkan kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Dengan demikian pelatihan mempunyai pengaruh langsung positif dengan kinerja. Artinya jika semakin intensif pelatihan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

### Motivasi kerja dengan Kinerja

Motivasi memegang peranan penting dalam aktivitas kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum, karena secara langsung motivasi dapat memengaruhi keberhasilan suatu proses aktivitas individu. Motivasi tidak

berfungsi sebagai mesin dan peralatan produktivitas yang langsung memproses bahan baku menjadi produk, akan tetapi suatu kegiatan atau aktivitas seseorang akan berhasil guna jika individu tersebut termotivasi untuk bekerja secara optimal, sehingga menumbuhkan kinerja.

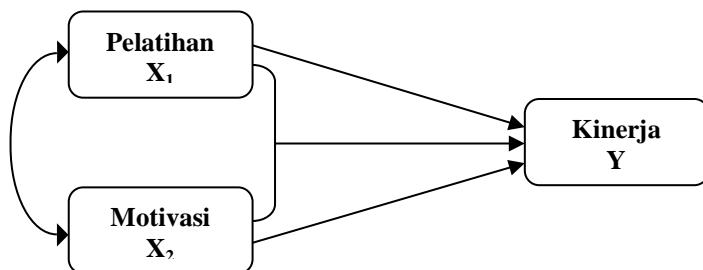
Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum yang mempunyai motivasi untuk berprestasi dalam bekerja jika mengalami kesulitan di dalam aktivitas kerjanya, maka ia akan mengatasi kesulitan tersebut melalui berbagai pendekatan, sehingga akan ditemukan kerja yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum yang kuat untuk sukses dalam bekerja, maka aktivitasnya dalam bekerja akan selalu berupaya menghindari kegagalan.

Atas dasar pemikiran di atas, maka dapat diduga kuat bahwa kondisi motivasi yang dimiliki seseorang akan memberikan kontribusi positif terhadap Kinerjanya. Dengan kata lain, makin baik motivasi pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum, akan makin baik pula kinerja yang dihasilkan, dalam hal ini pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Banten.

### **Pelatihan dan Motivasi Secara Bersama-sama dengan Kinerja**

Baik pelatihan, dan motivasi merupakan beberapa faktor yang menentukan arah kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum untuk melakukan kerja secara maksimal. Sebelum kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum memiliki kemampuan bekerja secara optimal, maka akan didapat pengalaman cara-cara kerja yang berkualitas. Pelatihan yang baik dan motivasi yang tinggi dapat melahirkan aspirasi dan kreativitas yang terformulasi melalui bentuk sikap dan perilaku dalam mencapai prestasi kerja.

Pelatihan dan motivasi diduga juga mempunyai kontribusi positif terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik pelatihan serta semakin kondusif motivasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja Sekretariat pegawai Komisi Pemilihan Umum. Dari uraian kerangka teoretik di atas terlihat bahwa ada pengaruh antara pelatihan dan motivasi kerja dengan kinerja.



**Gambar 3. Model kerangka teoritis**

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kepada pemikiran tersebut diatas, dapat dirumuskan suatu Hipotesis, yang merupakan jawaban sementara atas pertanyaan penelitian, Sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah dan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian, penulis merumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif antara pelatihan dan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi dan kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif antara pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis korelasional. Noor (2012: 41) menyatakan bahwa analisis korelasional adalah studi korelasi yang bertujuan menguji hipotesis, dilakukan dengan cara mengukur sejumlah variabel dan menghitung koefisien korelasi antara variabel tersebut, agar dapat ditentukan variabel mana yang berkorelasi.

Kekuatan hubungan antarvariabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien korelasi yang angkanya bervariasi antara -1 sampai +1. Koefisien korelasi adalah besaran yang diperoleh melalui perhitungan statistic berdasarkan kumpulan data hasil pengukuran dari setiap variabel. Dalam suatu penelitian korelasional, paling tidak terdapat dua variabel yang harus diukur sehingga dapat diketahui hubungannya. Disamping itu, dapat pula dianalisis hubungan antara dari tiga variabel atau lebih. Hipotesis statistik dari analisis jalur yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Pengujian pengaruh antara  $X_1$  terhadap  $Y$

$$H_0: \beta_{y,1} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y,1} > 0$$

2. Pengujian pengaruh antara  $X_2$  terhadap  $Y$

$$H_0: \beta_{y,2} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y,2} > 0$$

3. Pengujian pengaruh antara  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y$

$$H_0: p_{y,12} \leq 0$$

$$H_1: p_{12} > 0$$

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut. Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pembuktian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini. Teori-teori ataupun hasil penelitian empirik yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya akan digunakan dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian empirik tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian serta akan dikemukakan pula keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Dalam penelitian ini variabel *endogenous* adalah kinerja ( $Y$ ) dan variabel *exogenous*-nya adalah pelatihan ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ).

## Uji Prasyarat Analisis

### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Pengujian dengan menggunakan uji K-S dengan cara menentukan proporsi ( $P$ ), KP (prosentase kumulatif),  $z_i$ ,  $a_1$ ,  $a_2$ , dan akhirnya menentukan  $D_{\max}$  yang diambil dari nilai  $a$  tertinggi. maka  $H_0$  diterima, yang berarti data populasi berdistribusi normal. Dengan demikian dapat dilanjutkan untuk uji analisis jalur. Untuk memperoleh keakurasaian hasil perhitungan, maka

pengujian normalitas data secara keseluruhan menggunakan bantuan komputer program SPSS for windows version 20.00.

**Tabel 1**  
**Rangkuman Hasil Uji Normalitas**

No.	Variabel	Asymp Sig.	harga $\alpha$	Kesimpulan
1.	$X_1$	0.859	0.05	Berdistribusi Normal
2.	$X_2$	0,866	0.05	Berdistribusi Normal
3.	Y	0.740	0.05	Berdistribusi Normal

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa terlihat bahwa harga Asymp Sig.  $>$  nilai  $\alpha$  yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan data  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y berdistribusi normal.

## 2. Uji Linearitas

Uji linieritas dan signifikansi regresi dilakukan melalui uji regresi univarian, yaitu uji linieritas dan signifikansi koefisien regresi berdasarkan jalur yang telah dikontruksikan. Uji ini dimaksudkan untuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan kajian secara keseluruhan. Analisis regresi masing-masing pasangan variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Rangkuman Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi**

Variabel	$\alpha = 0,01$		Kesimpulan
	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
$X_1 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 29,940 + 0,507X_1$	23,080	7.194	Linear dan Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 24,231 + 0,661X_2$	41,673	7.194	Linear dan Signifikan
$X_1$ dan $X_2 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 9,272 + 0,372X_1 + 0,553X_2$	39,468	5.807	Linear dan Signifikan

## Uji Hipotesis Koefesien Jalur

### 1. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian akan dilakukan untuk masing-masing pengaruh langsung positif pelatihan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y), motivasi ( $X_2$ )

terhadap kinerja (Y), pelatihan (X<sub>1</sub>) dan motivasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap kinerja(Y), sebagai berikut:

1. Pelatihan (X<sub>1</sub>) dengan Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi SPSS Versi 20, diperoleh koefisien jalur ( $\rho_{y1}$ ) = 0,570. Harga  $t_{hitung}$  = 4,804, sedangkan harga  $t_{tabel} (\alpha = 0,05;48)$  = 2,011. Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya koefisien jalur ini signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y). Artinya semakin efisien pelatihan maka akan semakin efisien kinerja.

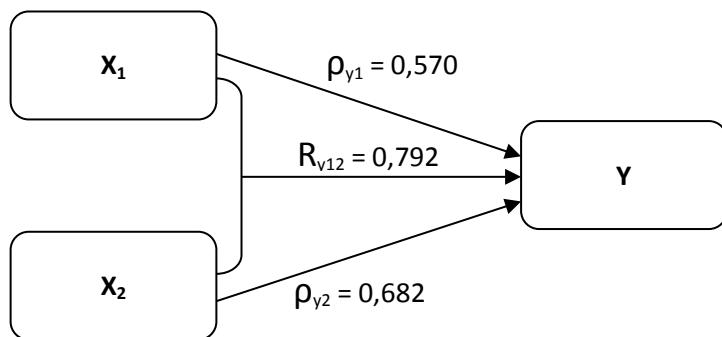
2. Motivasi (X<sub>2</sub>) dengan Kinerja(Y)

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi SPSS Versi 20, diperoleh koefisien jalur ( $\rho_{y2}$ ) = 0,682 Harga  $t_{hitung}$  = 6,455, sedangkan harga  $t_{tabel} (\alpha = 0,05;48)$  = 2,011. Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya koefisien jalur ini signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi (X<sub>2</sub>) pengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y). Artinya semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja.

3. Retensi karyawan (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan pelanggan (X<sub>2</sub>) dengan Kinerja(Y)

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan aplikasi SPSS Versi 20, diperoleh koefisien jalur ( $\rho_{y1y2}$ ) = 0,792 Harga  $t_{hitung}$  = 10,048, sedangkan harga  $t_{tabel} (\alpha = 0,05;48)$  = 2,011. Fakta ini mengungkapkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya koefisien jalur ini signifikan. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan (X<sub>1</sub>) dan motivasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (Y). Artinya semakin efisien pelatihan (X<sub>1</sub>) dan semakin tinggi motivasi (X<sub>2</sub>) maka akan semakin efisien dan tinggi kinerja.

Berdasarkan hasil dari koefisien korelasi, maka dapat digambarkan jalur secara keseluruhan sebagai berikut.

**Gambar 4 Model Empiris**

### Pembahasan

Atas dasar hasil uji hipotesis yang dilakukan maka disajikan pembahasan atas hasil uji hipotesis penelitian. Ada tiga hipotesis yang diuji pada penelitian ini dan terbukti ketiga hipotesis tersebut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

#### a. Pelatihan dengan Kinerja.

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memudahkan pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adanya pelatihan menjamin tersedianya tenaga-tenaga yang berkualitas dan profesional di bidangnya. Para pegawai akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien, bila mereka sebelum bekerja menerima latihan dahulu dibawah pengawasan instruktur ahli. Sedangkan kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok. Pelatihan sebagai cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Dengan demikian pelatihan mempunyai pengaruh langsung positif dengan kinerja. Artinya jika semakin intensif pelatihan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

#### b. Motivasi dengan Kinerja.

Motivasi memegang peranan penting dalam aktivitas kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum, karena secara langsung motivasi dapat memengaruhi keberhasilan suatu proses aktivitas individu. Motivasi tidak

berfungsi sebagai mesin dan peralatan produktivitas yang langsung memproses bahan baku menjadi produk, akan tetapi suatu kegiatan atau aktivitas seseorang akan berhasil guna jika individu tersebut termotivasi untuk bekerja secara optimal, sehingga menumbuhkan kinerja.

Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum yang mempunyai motivasi untuk berprestasi dalam bekerja jika mengalami kesulitan di dalam aktivitas kerjanya, maka ia akan mengatasi kesulitan tersebut melalui berbagai pendekatan, sehingga akan ditemukan kerja yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum yang kuat untuk sukses dalam bekerja, maka aktivitasnya dalam bekerja akan selalu berupaya menghindari kegagalan. Atas dasar pemikiran di atas, maka dapat diduga kuat bahwa kondisi motivasi yang dimiliki seseorang akan memberikan kontribusi positif terhadap Kinerjanya. Dengan kata lain, makin baik motivasi pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum, akan makin baik pula kinerja yang dihasilkan, dalam hal ini pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Banten.

### **c. Pelatihan dan Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja.**

Baik pelatihan, dan motivasi merupakan beberapa faktor yang menentukan arah kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum untuk melakukan kerja secara maksimal. Sebelum kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum memiliki kemampuan bekerja secara optimal, maka akan didapat pengalaman cara-cara kerja yang berkualitas. pelatihan yang baik dan motivasi yang tinggi dapat melahirkan aspirasi dan kreativitas yang terformulasi melalui bentuk sikap dan perilaku dalam mencapai prestasi kerja. Pelatihan dan motivasi diduga juga mempunyai kontribusi positif terhadap Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik pelatihan serta semakin kondusif motivasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja Sekretariat pegawai Komisi Pemilihan Umum.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memerlukan pemahaman terhadap beberapa hal baik menyangkut konsep, metodologi maupun teknis yang menyebabkan adanya

keterbatasan dalam penelitian. *Pertama*, secara konseptual penelitian ini baru menggunakan dua variabel yaitu, pelatihan dan motivasi . Ternyata setelah dikaji secara mendalam ternyata tidak hanya kedua variabel tersebut yang memengaruhi kinerja, tetapi masih banyak variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini. *Kedua*, secara metodologi penelitian ini tidak menggunakan wawancara kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan penelitian, tetapi hanya mengandalkan angket yang disebar kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan alat statistika.

*Ketiga*, terlepas dari adanya keterbatasan dalam penelitian ini, namun hasil penelitian ini telah memberikan informasi yang sangat penting bagi perkembangan pegawai, perkembangan dunia usaha dan peningkatan kinerja. *Keempat*, keterbatasan penelitian ini akan memberi peluang kepada peneliti lanjutan yang akan meneruskan dan mengkaji faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja yang belum diungkap dan dibahas dalam penelitian ini.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah bahas pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat hubungan langsung positif pelatihan terhadap kinerja. Ini menunjukan bahwa semakin efisien pelatihan akan mengakibatkan semakin efisien kinerja.
2. Terdapat hubungan langsung positif motivasi terhadap kinerja. Ini menunjukan bahwa semakin tinggi motivasi akan mengakibatkan semakin tinggi kinerja.
3. Terdapat hubungan langsung positif pelatihan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Ini menunjukan bahwa semakin efisien pelatihan dan semakin tinggi motivasi maka akan mengakibatkan semakin efisien dan semakin tinggi kinerja pegawai.

## **Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini dengan memperhatikan temuan-temuan di lapangan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan berhubungan langsung positif dengan kinerja. Implikasinya adalah jika semakin efisien pelatihan maka akan semakin baik kinerja ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (a) Pelatihan merupakan nilai positif untuk organisasi instansi agar dapat dilaksanakan oleh setiap pegawai, faktor pelatihan ini merupakan masalah yang sangat penting mengenai pelatihan yang akan menunjang suatu pekerjaan para pegawai khususnya di KPU Provinsi Banten, organisasi instansi perlu menemukan pelatihan yang mampu disiplin dan diikuti oleh para pegawai agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.
2. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi berhubungan langsung positif dengan kinerja. Implikasinya adalah jika semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (a) Rangsangan atau dorongan para pegawai yang ditanamkan kedalam suatu pekerjaan, yang selanjutnya dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi.
3. Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berhubungan langsung positif terhadap kinerja. Implikasinya adalah jika semakin tinggi motivasi dan semakin baik pelatihan maka akan semakin tinggi dan baik kinerja ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (a) Peningkatkan rangsangan dan pemberian kepercayaan kepada pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi rutinitasnya menyangkut dalam hal tingkat pelatihan dengan pemberian motivasi dan arahan yang sesuai dengan tujuan organisasi. (b) Pemberian pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap konstruktif pada pegawai dalam hal bekerja sama dan membangun kinerja tim yang baik. (c) Peningkatkan perhatian serta hubungan yang baik antara pimpinan terhadap pegawai yang mengalami kesulitan dalam pekerjaanya sehingga kemampuan pegawai untuk memperbaiki dirinya dan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya semakin tinggi setelah mendapatkan pelatihan dan menerima harapan di masa mendatang.

4. *Balanced scorecard* dapat diterapkan dalam KPU Provinsi Banten yang tidak mencari keuntungan dan tetap dinamis. *Balanced Scorecard* mengkaji kinerja organisasi berdasarkan keempat perspektif dan menjawab setiap pertanyaan kunci dari masing-masing perspektif, yakni: (a) Perspektif Finansial: mengenai pengalokasian dana dan perbandingan antara anggaran yang dialokasikan dan realisasinya. (b) Perspektif pelanggan: mengenai pandangan mitra kerja terhadap kita, kepuasan mitra kerja, keterlibatannya sebagai mitra dan adanya waktu tunggu yang lebih singkat. (c) Perspektif internal organisasi: mengenai dalam hal apa perbaikan dalam organisasi dilakukan, mengenai daur waktu dan tahap-tahap pengadaan dipersingkat. (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi: untuk mewujudkan visi, bagaimana organisasi memelihara kemampuannya untuk berubah dalam membaca tuntutan zaman.

### **Saran**

Setelah melakukan penelitian ini, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut: seyogyanya Komisi Pemilihan Umum dalam memberikan suatu pelatihan yang bervariasi agar pegawai dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan pemahaman dan tujuan yang diinginkan oleh lembaganya sendiri maupun masyarakat Provinsi Banten pada umumnya.

Seharusnya KPU dalam memberikan dorongan atau rangsangan para pegawai baik itu penghargaan atau *Reward* dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar pegawai dapat mensosialisasikan terhadap para pegawai yang lain agar sumber daya manusia pegawai meningkat sesuai dengan harapan organisasi.

Sebaiknya KPU dalam memberikan dorongan kepada pegawai melalui pelatihan yang intensif yang dapat memberikan kontribusi yang baik terhadap sumber daya manusianya, sehingga dapat menunjang kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tujuan yang di harapkan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. (2006). *Human Resources Management*. Singapore: McGraw Hill.
- Colquitt, Jason A., *et al.* (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Singapore: McGraw Hill.
- Colquitt, Jason A., *et al.* (2008). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, Garry. (2009). *Human Resources Management*, diterjemahkan oleh: Paramitha Rahayu, dengan Judul Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.
- Gibson, James L., *et al.*, (2010). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2008). *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill International.
- Ivancevich, John M., *et al.* (2008). *Organizational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (2010). *The Executive Premium: Lingking Strategy to Operation for Competitive*. Diterjemahkan oleh Abdur Rasyid. Jakarta: Ufuk Press.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Januari-Februari.
- Mullins, Laurie J., (2005). *Management And Organization Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Noe, Raymond A. (2010). *Employee Training and Development*. Singapore: McGraw Hill.
- Noe, Raymond A., *et al.* (2003). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Noor, Juliansyah. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Robbins, Stephen P, Judge Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*, Singapore: Pearson International.
- Darwanto, H., (2009). *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah..* <http://www.bappenas.go.id/node/48/2294/balanced-scorecard-untuk-organisasi-pemerintah---olehherry-darwanto/>