

Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.**Yumhi***

* STIE La Tansa Mashiro

Article Info**Keywords:***Training, Motivation, and Performance***Abstract**

Based on the results of data and interviews obtained in the field of execution shows the indication has not been implemented optimally the performance of employees of the Secretariat of the General Election Commission of Banten. The authors suspect that has not been implemented optimally the performance is influential with the existence of two factors: training and motivation.

In conception the authors apply several theories and concepts related to research variables from some experts such as Ivancevich, Gibson, Fred Luthans, Paul.R Niven, Robert S. Kaplan and David P. Norton and other experts, to explain the effect of variables training and motivation with performance variables.

The research method used sequential explanatory method, the data obtained based on observation, interview and answer questionnaire analyzed by statistical correlation technique product moment pearson to know the influence between independent variable that is training and motivation with dependent variable that is performance.

In an effort to improve the performance of the staff of the Secretariat of the General Election Commission of Banten, the suggestions of this research are (i) The Election Commission should provide a variety of training so that employees can perform their main tasks and functions with the understanding and objectives desired by their own institutions and communities Banten Province in general. (ii) KPU should give encouragement or encouragement of employees either reward or reward in performing their duties and functions so that employees can socialize to the other employees so that the human resources of employees increases in accordance with the expectations of the organization. (iii) KPU should encourage employees through intensive training that can contribute well to their human resources, so as to support the performance of employees in performing their duties and functions in accordance with the objectives the organization expects.

Berdasarkan hasil data dan wawancara yang diperoleh dilapangan dalam pelaksanaan menunjukkan indikasi belum terlaksana secara optimal kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Banten. Penulis menduga bahwa belum terlaksana secara optimal kinerja tersebut berpengaruh dengan adanya dua faktor yaitu pelatihan dan motivasi.

Corresponding Author:

Yumhiahmad@yahoo.com

Secara konsepsi penulis menerapkan beberapa teori serta konsep yang berkaitan dengan variabel – variabel penelitian dari beberapa pakar diantaranya Ivancevich, Gibson, Fred Luthans, Paul.R Niven, Robert S. Kaplan dan David P. Norton serta pakar – pakar lainnya, guna menjelaskan pengaruh variabel pelatihan dan motivasi dengan variabel kinerja.

Metode penelitian yang digunakan metode eksplanatoris sekuensial, data yang diperoleh berdasarkan observasi, wawancara dan jawaban kuesioner dianalisis dengan teknik statistik korelasi *product moment pearson* untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas yaitu pelatihan dan motivasi dengan variabel terikat yaitu kinerja.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Banten, saran-saran dari penelitian ini adalah (i) 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 Kabupaten Lebak pada umumnya. (ii) Seharusnya KPU dalam memberikan dorongan atau rangsangan para pegawai baik itu penghargaan atau *Reward* dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar pegawai dapat mensosialisaikan terhadap para pegawai yang lain agar sumber daya manusia pegawai meningkat sesuai dengan harapan organisasi. (iii) 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.

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 3 dan Nomor 3
September-Desember 2016
ISSN 2337-6112
hh. 149-165

©2016 APJMS. All rights reserved.

Pendahuluan

Pegawai dalam suatu organisasi atau instansi merupakan faktor yang sangat determinan dalam keberhasilan program, di samping unsur lain seperti fasilitas, iklim organisasi dan kepemimpinan. Itulah sebabnya setiap ada inovasi peningkatan mutu institusi, khususnya dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, maka yang terlebih dahulu diperhatikan yaitu membentuk pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Sampai saat ini kinerja pegawai pemerintah masih banyak dibicarakan orang, atau masih saja dipertanyakan orang, baik di kalangan para pakar ilmu tata

negara, manajemen maupun masyarakat umum. Bahkan selama dasawarsa terakhir ini hampir setiap hari, media massa memberitakan jeleknya kinerja pegawai, ada yang terlibat korupsi, bolos dalam bekerja, terlibat narkoba, tidak profesional dalam menjalankan tugas dan mentalitas pegawai yang jelek.

Masyarakat kadang-kadang menilai para pegawai pemerintah yang tidak kompeten, karena hasil kerjanya kurang memuaskan bagi kepentingan negara dan rakyat. Sikap masyarakat yang memberikan penilaian kurang baik terhadap kinerja pegawai pemerintah tentu disertai banyak alasan, karena memang ada sebagian

pegawai yang sering melanggar dan menyimpang dari kode etik. Sehingga seringkali kelemahan beberapa pegawai menyebabkan pegawai yang baik juga mendapat respon yang kurang objektif bahkan institusi menjadi kena dampaknya.

Dalam membangun kinerja dituntut prasyarat kreativitas yang mengandung arti bahwa seseorang harus menguasai secara tuntas bidang keahliannya dan bidang pekerjaannya, disertai dengan komitmen dan dorongan untuk mencapai prestasi setinggi-tingginya.

Kaitannya dengan uraian di atas, Ermaya dan Suradinata mengatakan bahwa: "Masalah utama birokrasi pemerintahan dipandang secara obyektif adalah efisiensi kerja, dan kinerja. Birokrasi diharapkan mempunyai visi dan kemampuan tepat guna mengoptimalkan pemanfaatan sarana, dan prasarana, serta dana yang dimiliki, sehingga hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi kerja. Peningkatan efisiensi terefleksi pada sistem kerja, karena dengan sistem kerja yang baik, lambat laun akan memengaruhi manusia-manusia yang ada dalam sistem tersebut, sehingga melalui cara tersebut pembinaan dan pengendalian sistem diharapkan akan lebih mendekati sinergi."

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. Kabupaten Lebak 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 Kabupaten Lebak 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 Kabupaten Lebak dapat terealisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Di antara sekian banyak Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD), salah satunya adalah Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak yang terletak di Jl. KH. Sochari no 42. Serang, sebagai kantor SKPD Pemerintahan Kabupaten Lebak merupakan kesiapan

komponen pegawai sebagai tenaga pelayan masyarakat yang handal di kantor.

Berdasarkan hasil studi eksplorasi terhadap kegiatan kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Lebak, 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. Menurut Ahmad Kosasih bahwa, "Pelatihan merupakan salah satu fungsi manajemen, yang merupakan unsur primer dalam kegiatan administrasi." Sedangkan menurut Siagian bahwa, "Melalui pelatihan juga dapat memperkuat pemikiran-pemikiran para pegawai sehingga dapat meresapi sepenuhnya visi, misi, kompleksitas dan potensi serta aktivitas pengembangan organisasi. Pelatihan juga akan memberikan kontribusi positif bagi para pegawai, sehingga mereka yang terkait dengan organisasi merasa dituntut untuk memiliki ketrampilan yang disyaratkan dan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien." Motivasi berprestasi aparatur pemerintahan, karena secara langsung berkaitan dengan aktivitas kerja pegawai Komisi Pemilihan Umum. Motivasi berprestasi yang tinggi dalam kerja memungkinkan seseorang dapat bekerja secara aktif dan efektif.

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 dilingkungkannya 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.

Setiap organisasi memerlukan kegiatan manajemen. Manajemen merupakan unsur terpenting dalam menggerakkan anggota organisasi manajemen dapat dikatakan sebagai kehidupan organisasi karena membuat unsur organisasi dapat menjalankan fungsinya. Manajemen dalam menggerakkan organisasi sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan pimpinan dan kinerja SDM di lingkungannya. Dengan kata lain perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku para pimpinan dan staf pelaksana sebagai sumber daya manusia penggerak organisasi.

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.

Apabila kondisi seperti itu berlangsung secara efektif dan efisien di Komisi Pemilihan Umum, maka kondisi organisasi akan lebih baik. Dalam kenyataannya kondisi seperti itu belum terwujud secara maksimal, karena masih ada faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai seperti motivasi kerja, pelatihan dan perlengkapan sarana kerja sebagai unsur penunjang.

Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam yang menyebabkan seorang berbuat sesuatu, motivasi dalam rangka kepemimpinan merupakan proses menumbuhkan dan menimbulkan dorongan supaya pegawai berbuat atau bekerja.

Motivasi kerja dilihat dari besar kecilnya usaha yang diberikan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Konsep motivasi, konsep yang biasanya diutarakan dengan istilah "*incentive*" atau perangsang.

Dengan adanya kebutuhan, maka timbul motif (dorongan) yang diperbuat untuk mencapai tujuan, sedangkan untuk mencapai tujuan perlu adanya motivasi. Motivasi seseorang dapat berasal dari dalam dirinya sendiri. dan dari luar dirinya. Motivasi tersebut di pengaruhi oleh adanya kebutuhan-kebutuhan yang hendak dicapai.

Kinerja pegawai pada hakekatnya merupakan rangkaian kegiatan atau proses yang mengarah pada tujuan organisasi.

Kinerja pegawai tersebut dipengaruhi pula oleh berbagai sumber daya organisasi yang meliputi: *Man Money, Material, Machine dan Information*. Kondisi kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh pemberdayaan sumber daya organisasi (4m + 1) tersebut juga sangat tergantung pada aspek mentalitas berupa sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Faktor lain yang berpengaruh pada kinerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan juga sangat penting karena memberikan kesempatan yang baik sekali bagi para pegawai.. Untuk itu pelatihan harus dilaksanakan secara terus menerus sehingga dapat menunjang perkembangan organisasi. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan dalam sebuah organisasi diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan pegawai, yang pada akhirnya akan menimbulkan komitmen pegawai terhadap organisasi sehingga tujuan bersama akan tercapai.

Kajian Pustaka

1. Kinerja

Kinerja sangat penting bagi institusi yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang maksimal, dengan kata lain instansi pemerintahan selalu mendambakan efisiensi dari segala hal. Kinerja pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak dibutuhkan untuk mencapai efisiensi pencapaian tujuan instansi, dimana dapat digunakan sebagai ukuran tingkat efisiensi penggunaan tenaga

kerja. Oleh karena itu instansi pemerintahan perlu meningkatkan Kinerja pegawai untuk mencapai efisiensi terutama efisiensi input dalam suatu proses hasil kerja dengan nilai outputnya, dan nilainya harus lebih besar output sehingga pegawai diharapkan mampu menghasilkan output dalam jumlah yang besar. Sesuai dengan hasil kerja keras pegawai dan tujuan yang ingin dicapai, maka sebagai balas jasa pegawai akan memperoleh upah sesuai dengan hasil kerja yang telah dilakukan.

Kinerja pegawai juga merupakan tolak ukur utama bagi kemajuan pembangunan yang dicapai. Peningkatan Kinerja secara keseluruhan akan menunjukkan potensi Sumber Daya Manusia di lingkungan pemerintahan dalam jumlah yang lebih besar untuk setiap pekerjaannya sehingga unsur-unsur kebutuhan hidup rakyat dapat dipenuhi. Peningkatan Kinerja ini dapat menunjukkan bahwa tingkat hasil kerja mencapai target, sebab peningkatan kinerja di lingkungan kantor pemerintahan berarti peningkatan pelayanan sehingga memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Colquitt, Lepine dan Wesson mendefinisikan kinerja sebagai *“The value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”*

Gibson mendefinisikan *“Performance is considered to be a multiplicative function of motivation (the force) and ability.”* Sedangkan Robbins mengatakan

kinerja *“Performance is as a function (f) of the interaction of ability (A) and motivation (M); that is, Performance = f(A x M). An individual’s intelligence and skill (subsumed under the label ability) must be considered in addition to motivation if we are to accurately explain and predict employee performance, Performance = 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.

2. Pelatihan

Organisasi Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang peka terhadap perubahan turbulensi lingkungan eksternal meningkatkan mutu pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum (KPU) di Kabupaten Lebak. Organisasi KPU merupakan perilaku pimpinan dan staf pelaksana sebagai sumber daya manusia penggerak organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Lebak.

Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhardt, dan Wright diidentifikasi sebagai “*A Planned effort to facilitate the learning of job related knowledge, skill, and behavior by employees.*”. Sedangkan Dessler melihat pelatihan sebagai “*giving new or present employees the skill they need to perform their jobs.*”. dan Byars dan Rue mengidentifikasi pelatihan sebagai “*Learning process that involves the acquisition of skill, concept, ruler, or attitudes to increase employee performance.*”

Berdasarkan pendapat pakar diatas 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.

3. Motivasi

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.

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang menggerakkan atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia.

Menurut Gibson bahwa “*Motivation is forces acting on an employee that initiate and direct behavior*”. Sedangkan Robbins mengemukakan bahwa “*Motivation as the processes that account for individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining goal.*” Sedangkan menurut Luthans *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates a behavior or a drive that is aimed at goal or incentive.*”

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.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatoris sekuensial. Creswell menyatakan bahwa "...the sequential explanatory design typically is to use qualitative result to assist in explanatory design typically finding of a primarily quantitative study. Metode ekplanatoris sekuensial merupakan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif). Analisa ini menggunakan metode dua tahap. Pertama analisis kuantitatif, data dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi. Noor menyatakan bahwa analisis korelasi bertujuan menguji hipotesis dengan cara mengukur sejumlah variabel dan menghitung koefisien korelasi antar variabel tersebut. Sedangkan analisis kualitatif menggunakan triangulasi. Cooper menyatakan bahwa *triangulation is the term use to describe the combining of several qualitative methods or combining qualitative with quantitative methods.* Dengan demikian penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi, dan wawancara.

Populasi dan Sampel

Seluruh pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak yang terdiri dari 50 pegawai.

Dari populasi tersebut diambil seluruhnya sebagai sampel terdiri pria dan wanita yang berlatar belakang pendidikan dari SMA sampai dengan S1 dengan masa kerja antara 5 – 10 tahun.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi Lapangan (*Field Observation*). Kegiatan ini dilakukan dengan kunjungan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi SDM dalam lingkungan pekerjaan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak;
2. Wawancara (*Interview*). Dilakukan terhadap pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak, dan strategi peningkatan kinerja dengan menggunakan pedoman wawancara (*Interview Guide*).
3. Angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data tentang pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan angket langsung dan tertutup dengan bentuk *rating-sack*, dimana daftar pertanyaan ditanggapi langsung oleh

responden sendiri dengan memilih jawaban yang sudah tersedia. Sebelum menyusun angket, terlebih dahulu dibuat konsep alat ukur yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi-kisi angket kemudian dijabarkan kedalam variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan aspek yang tertuang dalam kisi-kisi yang telah disusun. Untuk menentukan nilai jawaban angket dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dengan modifikasi skala likert. Skala likert merupakan teknik mengukur sikap di mana subyek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pertanyaan.

Instrumen di uji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Dan hasil pengujian tersebut di peroleh butir-butir instrumen yang valid. Instrumen yang tidak valid di buang atau tidak dipergunakan dalam penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah instrumen baku yang disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional dari masing- masing variabel penelitian. Tapi variabel dilengkapi dengan

alternatif pilihan yang di sediakan tiap butir pernyataan dalam instrument penelitian yang digunakan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan kausal yaitu pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lainnya. Di mana jika variabel endogen (variabel terikat) dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel eksogen (variabel bebas) tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel eksogen menyebabkan perubahan variabel endogen. Di mana jika variabel endogen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel eksogen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel eksogennya menyebabkan perubahan variabel endogen. Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitianpun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan komputer dengan program SPSS versi 20.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu.

1. Statistik deskriptif: Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, modus, median,

dan distribusi frekuensi. Setelah harga-harga tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.

2. Statistik inferensial: Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi sebagai pengujian hipotesis adalah: (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians S_x^2 harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas dan uji linieritas.

Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal. Teknik yang digunakan untuk pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorv Smirnov (K-S).

Setelah persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul

dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Dengan demikian, analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus *Product Moment* dari Pearson, dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien korelasi untuk masing-masing hubungan yang telah dikonstruksikan.

Perhatian dalam term penilaian penelitian kualitatif adalah reliabilitas dari metode yang dipergunakan. Peneliti menunjukkan kepada pembaca bahwa metode yang peneliti gunakan dapat digunakan kembali dan konsisten. Suatu metode yang digunakan perlu dijelaskan terutama yang terkait dengan reliabilitas dari analisis data: gambarkan pendekatan dan prosedur analisis data; memberikan alasan mengapa pendekatan ini digunakan dalam penelitian ini; nyatakan secara jelas proses penyusunan tema, konsep, dan teori dari pengauditan data; dan tunjukkan fakta-fakta, termasuk penelitian kualitatif dan kuantitatif sebelumnya, pengujian kesimpulan dari analisis yang tepat.

Pada bagian validitas dari interpretasi, maka perlu ditekankan kemampuan menggambarkan temuan kebenaran bisa tidak tepat jika peneliti menerima pentingnya keadaan dan kebenaran. Agaknya, validitas akan dinilai dengan keadaan yang terlihat secara baik dan penggambaran secara tepat data yang dikumpulkan. Dalam term validitas

dipresentasikan analisis, kemudian cerminan yang diperlukan adalah: pengaruh yang kuat dari desain penelitian dan pendekatan analisis pada hasil yang dipresentasikan.

Hasil dan Pembahasan

a. Pengaruh langsung positif antara pelatihan dan kinerja.

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa pelatihan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dinyatakan bahwa besarnya kontribusi pelatihan terhadap kinerja sebesar 32,49%. Ini menunjukkan bahwa 32,49% dalam kinerja pada organisasi dapat dijelaskan oleh pelatihan. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar yang dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan kinerja perusahaan dan pengembangan karir pekerja melalui peningkatan kualitas atas dasar kompetensi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan Organisasi saat ini dan yang akan datang. Pelatihan sangat diperlukan oleh suatu organisasi KPU di kabupaten Lebak dalam rangka meningkatkan kualitas, sumber daya manusianya untuk menjalankan ekonomi daerah dalam meningkatnya pendapatan asli daerah kesejahteraan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur. Melalui kegiatan pelatihan efektif diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Dessler bahwa *“Performance analysis is the process of verifying that*

there is a performance deficiency and determining if the employer should correct such deficiency through training or some other means (like transferring the employee).”

Dengan dilaksanakannya kegiatan pelatihan, maka diharapkan pekerjaan diselesaikan oleh pegawai dengan cepat dan lebih baik, kerusakan dapat diperkecil, pemborosan dapat ditekan, peralatan dapat digunakan dengan baik dan benar; yang semuanya akan bermuara pada peningkatan dan pencapaian target lembaga KPUD kabupaten Lebak.

Dari uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa hubungan antara pelaksanaan kegiatan pelatihan dengan peningkatan kinerja adalah sangat erat. Dengan demikian jelaslah bahwa pealtihan mempunyai hubungan langsung positif dengan kinerja.

b. Pengaruh langsung positif antara motivasi dan kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa motivasi berhubungan langsung positif terhadap kinerja dinyatakan bahwa besarnya kontribusi motivasi terhadap kinerja sebesar 46,51%. Ini menunjukkan bahwa 46,51% dalam kinerja pada organisasi dapat dijelaskan oleh motivasi . Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson faktor-faktor memengaruhi kinerja individu, yaitu ; (1). kemampuan, (2). motivasi , (3). dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan

yang dilakukan, (5). hubungan pegawai dan organisasi. Secara tersirat pendapat ini menyoroti motivasi suatu upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, sedangkan motif sebagai daya gerak seseorang untuk berbuat. Karena perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

c. Pengaruh langsung positif antara pelatihan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja.

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berhubungan langsung positif terhadap kinerja dinyatakan bahwa besarnya kontribusi motivasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 62,73%. Ini menunjukkan bahwa 62,73%. dalam kinerja dapat dijelaskan oleh pelatihan dan motivasi secara bersama-sama.

Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat A Dale Timpe bahwa prestasi pegawai di bawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk. Dibutuhkan strategi yang berbeda untuk memperbaiki kinerja yang buruk.

Setiap waktu yang digunakan dalam mencoba memotivasi pegawai yang tidak terlatih dengan baik, misalnya, tentu saja

akan sia-sia. Tidak ada yang salah dengan motivasi, tetapi tidak tepat bagi masalah yang sedang dihadapi yang mungkin lebih baik diatasi melalui pelatihan keterampilan-keterampilan.

d. Temuan Hasil Wawancara

Untuk mewujudkan peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai melalui upaya pemberdayaan (*empowering*), KPU RI pusat memandang perlu untuk memberikan pelatihan dan pemberian semangat kerjamelalui Program Sekjen KPU-RI Pusat. Program tersebut bersifat strategis karena dalam kegiatan ini disiapkan landasan berupa institusi pegawai yang memperkuat perkembangan pegawai di masa mendatang.

Program Sekjen KPU RI ini dimulai sejak tahun 2003 yang meliputi dalam berbagai aspek sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) pada departemen-departemen yang berkaitan. Program yang sudah dijalankan sampai saat ini meliputi Program Bina Rencana Kerja Anggaran; Program Bina Hukum, Program Bina Teknis Penyelenggara Pemilu dan Program Bina Keuangan. Program dari keempat pelatihan dan pemberian semangat kerja ini akan dilihat dari prioritas kebutuhan dasar pegawai masing-masing departemen di KPU melalui hasil identifikasi bersama-sama pegawai dan fasilitator narasumber yang korelasinya terwujud dalam Program Sekjen KPU RI.

Program kepada pegawai ini diberikan dalam bentuk seminar motivasi dan pelatihan dalam menangani masalah-masalah yang umumnya timbul dalam ruang lingkup departemen berkaitan. Program ini dapat dimanfaatkan untuk kegiatan dan aktifitas pegawai dalam menjalankan tugas rutinitas sesuai dengan TUPOKSI yang diberikan. Tujuan dari program ini sebagai modal peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai KPU RI serta pengembangan sumberdaya manusia dalam penguatan kelembagaan.

Berdasarkan penelusuran hasil temuan pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Lebak, peneliti telah melakukan wawancara kepada beberapa responden, dengan tujuan melihat strategi pegawai yang telah mengikuti program guna meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan TUPOKSI. Dari hasil wawancara dengan responden strategi yang sangat bermanfaat adalah dengan adanya keterlibatan pegawai dalam mengikuti program pembinaan dan pelatihan yang diberikan oleh KPU RI.

Hal ini sependapat dengan pernyataan informan (Bp. Hendi, 40 tahun) dari Departemen Hukum Sekretariat KPU Kabupaten Lebak yang telah mengikuti beberapa kali Program Bina Hukum, “minimal pengetahuan dan kemampuan kinerja akan meningkat bagi para pegawai sekretariat KPU Kabupaten Lebak.”

Lain hal dengan pendapat Ibu Mini (45 tahun) selaku Pimpinan pada bagian Keuangan Sekretariat KPU Kabupaten Lebak, menurutnya ada beberapa strategi yang harus dilakukan oleh Pegawai, yakni:

1. Bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku
2. Disiplin dalam bekerja sesuai dengan TUPOKSI
3. Mengikuti program pelatihan yang sesuai dengan sub bagian masing-masing.

Walaupun sudah ada program yang diberikan oleh KPU RI pusat, tetapi tidak akan berlaku secara efektif dan efisien jikalau tidak adanya persamaan persepsi dengan pegawai, kredibilitas pegawai sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan dalam peningkatan kinerja, sebagaimana hasil wawancara pada pegawai sekretariat KPU Kabupaten Lebak, menghasilkan beberapa saran dari setiap program yang diberikan guna meningkatkan kinerja dan kredibilitas para pegawai, yakni;

1. Saran pada program bina rencana kerja anggaran; (a) menjalankan kegiatan harus sesuai dengan program dan rencana kerja; (b) pelaksanaan program sesuai dengan jadwal (*schedule*) yang diberikan; (c) ada simulasi pelatihan dalam membuat laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
2. Saran pada program bina hukum; (a) Kegiatan disesuaikan dengan peraturan-

peraturan yang terbaru; (b) adanya simulasi pelatihan dalam menangani permasalahan hukum terutama dalam permasalahan sengketa Pemilu dan Pilkada.

3. Saran pada program bina teknis penyelenggara pemilu; (a) Melakukan sosialisasi kepada pemuda dan pelajar; (b) Mensosialisasikan penyelenggaraan pemilu kepada institusi, pemegang saham, lembaga swadaya masyarakat.
4. Saran pada program Bina Keuangan; (a) Mengikuti peraturan Menteri Keuangan; (b) Melakukan Anggaran kegiatan sesuai dengan Pagu Anggaran yang ada sesuai dengan Rencana Kerja Anggaran (RKA)

Dari hasil wawancara dengan responden menunjukkan secara umum Dari sisi rendahnya kinerja pegawai, salah satunya dapat terlihat dari beberapa informasi yang didapat yakni masih kurangnya inisiatif pegawai untuk meningkatkan kinerjanya karena pegawai hanya menyesuaikan tugas-tugas yang diberikan hanya mengikuti petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis. Disini dapat dibuat suatu asumsi bahwa kurangnya inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas-tugasnya karena tidak ada dorongan dari diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya dalam mengerjakan tugas rutinitas pegawai yang kurang berinisiatif akan berdampak terhadap penurunan

produktifitasnya dalam bekerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugasnya.

Dari temuan lapangan bahwa sebagian dari pegawai di Sekretariat KPU Kabupaten Lebak belum mempunyai strategi secara efisien dan efektif.

Akan tetapi semenjak diadakannya program yang diadakan oleh KPU RI pusat tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia memberikan dampak yang positif dalam kinerja mereka. Artinya dalam program pelatihan yang diikuti membuat para pegawai bersemangat dan mengerti kejelasan TUPOKSI yang mereka jalankan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh informan (IbuAnisa, 40 tahun); “Standar kualitas pekerjaan yang selama ini saya lakukan melebihi standar resmi yang telah ditetapkan setelah mengikuti program bina rencana Anggaran”

Dan didukung oleh informan (Ibu Nufus, 40 tahun) yang menyatakan “... saya bangga karena mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar kinerja perusahaan”

Dari temuan ini bahwa strategi pegawai pada sekretariat KPU Kabupaten Lebak dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung kepada program yang telah dibuat dan didukung oleh KPU Pusat. Karena didalam program pembinaan tersebut banyak manfaatnya dalam meningkatkan kinerja mereka, program ini memberikan pelatihan sampai dengan memotivasi para pegawainya serta dengan

mendatangkan narasumber yang berkualitas dibidangnya.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survei, yang bertujuan untuk mengetahui gambaran umum tentang pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja.

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

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

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu pelatihan dan

motivasi yang mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja.

Mengacu hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dicapai secara maksimal apabila ditingkatkannya motivasi dengan kesesuaian pelatihan.

Saran

Setelah melakukan penelitian ini, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka bagian akhir penulisan tesis ini, penulis menyampaikan beberapa saran dalam usaha meningkatkan pelatihan dan motivasi, terhadap kinerja pegawai KPU Kabupaten Lebak, sehingga KPU Kabupaten Lebak menjadi suatu lembaga yang dapat di percaya dan memiliki profitabilitas tinggi dan dapat memberikan kontribusi kepada Pemerintah dan masyarakat Kabupaten Lebak. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut.

1. 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 Kabupaten Lebak pada umumnya.
2. 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.

3. 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

- Agencies, Amerika: John Wiley & Sons, 2003.
- Byars , Lloyd L., Leslie W. Rue, Human Resources Management, Singapore: McGraw Hill, 2006.
- Colquitt, Jason A., et al, Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Singapore: McGraw Hill, 2013.
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. LePine, Michael J. Wesson, Organizational Behavior, Singapore: McGraw-Hill, 2008.
- Cresswell, John W., Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach, London: Sage Publication, 2002.
- Darwanto, H., Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah. 2009. <http://www.bappenas.go.id/node/48/2294/balanced-scorecard-untuk-organisasi-pemerintah---oleh-herry-darwanto/>
- Dessler, Garry, Human Resources Management, diterjemahkan oleh: Paramitha Rahayu, dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Indeks, 2009.
- Donald, Cooper, et., al., Business Research Methods, Singapore: McGraw-Hill, 2008.
- Eryama, Suradinata, Manajemen Pemerintah dan Otonomi Daerah, Bandung: Ramadhan, 1998.
- Gibson, James L., et., al., Organization: Behavior, Structure, Processes, Singapore: McGraw-Hill, 2010.
- Imelda R. H. N, "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik," Jurnal Akutansi & Keuangan Vol. 6 (2), Universitas Kristen Petra 2004.
- Ivancevich, John M., Human Resources Management, Singapore: McGraw-Hill International, 2008.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson, Organizational behavior and management., Singapore: McGraw-Hill., 2008.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, The Executive Premium: Linking Strategy to Operation for Competitive, Diterjemahkan oleh Abdur Rasyid, Jakarta: Ufuk Press, 2010.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Januari-Februari, 1996.
- Kosasih, Ahmad, Telaah Islam Motivasi Kerja, Jakarta: Nuansa Madani, 2000.
- Luthans, Fred, Organizational Behavior, diterjemahkan oleh Vivin Andhika

- Yuwono et, al., dengan judul Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi, 2006.
- Luthans, Fred, Organizational Behavior, Singapore.,McGraw-Hill, 2008.
- Mahmudi, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007.
- Mullins, Laurie J., Management And Organization Behaviour, London: Prentice-Hall, 2005.
- Mulyadi, J. Setyawan, Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Newstrom, John W., Organizational behavior, Singapore: McGraw-Hill., 2008.
- Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Not-for-Profit
- Noe, Raymond A., Employee Training and Development, Singapore: Mc-Graw Hill 2010.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. Human Resource Management. Singapore: Mcgraw-Hill, 2003.
- Noor, Juliansyah, Metodologi Penelitian, Jakarta: Kencana, 2012.
- Robbins, Stephen P, Judge Timothy A, Organizational Bahavior, Singapore: Pearson International, 2009.
- SP, Siagian, Eksekutif yang Efektif, Jakarta: Gunung Agung, 1999.
- Sudjana, Teknik Analisis Regresi dan Korelasi, Bandung: Transito, 2003.
- Timpe, A. Dale, Performance, diterjemahkan oleh Sofyan Cikmat dengan judul Kinerja, Jakarta: Gramedia, 1992.