

Pengaruh Pelatihan, Kepribadian dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LPMP Banten

Ahmad

STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Banten

ABSTRACT: Decreased employee performance makes LPMP Banten have to determine the right steps and find the root of the problem, this study aims to find factors that influence employee performance through testing the direct and indirect influence of training, personality, and work motivation factors on employee performance as a development concept of employee performance on the behavior and practice of human resource management, the research approach uses causal quantitative, survey methods and structural equation model analysis techniques, from a total population of 122 used 94 samples determined using the Slovin formula, the research was carried out for 3 months, starting with the preparation, implementation and report preparation stages, the results of the study indicate that there are direct and indirect effects of exogenous variables on endogenous variables, LPMP Banten can use the concept of employee performance to improve performance through training, personality and work motivation.

Keywords: Training, Personality, Work Motivation, Employee Performance

ABSTRAK: Kinerja pegawai menurun membuat LPMP Banten harus menentukan langkah-langkah tepat dan mencari akar permasalahan, penelitian ini bertujuan mencari faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung faktor pelatihan, kepribadian dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagai pengembangan konsep kinerja pegawai pada perilaku dan praktik manajemen sumberdaya manusia, pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif kausal, metode survei dan teknik analisis model persamaan struktur, dari total populasi 122 digunakan 94 sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin, penelitian dilakukan selama 3 bulan, dimulai tahap persiapan, pelaksanaan dan penyusunan laporan, hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, LPMP Banten dapat menggunakan konsep kinerja pegawai untuk memperbaiki kinerja melalui pelatihan, kepribadian dan motivasi kerja.

Keywords: Pelatihan, Kepribadian, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

Submitted: 04-06-2022; Revised: 13-06-2022; Accepted:29-06-2022

Corresponding Author: dr.ahmadbento@gmail.com

PENDAHULUAN

Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 merupakan unit pelaksana teknis (UPT) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berkedudukan di provinsi dan bertugas untuk membantu Pemerintah Daerah dalam bentuk supervisi, bimbingan, arahan, saran, dan bantuan teknis kepada satuan pendidikan dasar dan menengah, dalam berbagai upaya penjaminan mutu satuan pendidikan untuk mencapai standar nasional pendidikan.

Peranan LPMP sesuai Permendikbud Nomor 14 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja LPMP mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah di tingkat provinsi. Bentuk kegiatan penjaminan mutu yang dapat dilakukan adalah melakukan pemetaan, supervise dan memberikan fasilitasi mutu pendidikan kepada stakeholders. yang dalam hal ini khusus untuk LPMP Banten adalah seluruh satuan pendidikan dasar dan menengah serta dinas pendidikan dasar dan menengah di wilayah Provinsi Banten. Kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Banten 2019 (tabel 1) menunjukkan kinerja LPMP berdasarkan tingkat capaian sasaran strategis. Dari 13 indikator kinerja diketahui 9 diantaranya masih belum mencapai target yang telah ditetapkan pada perjanjian kinerja LPMP tahun 2019. Nilai SAKIP yang diperoleh sebesar 69,86 dari target sebesar 78 dengan realisasi anggaran sebesar 89,03 persen.

Tabel 1. Capaian Indikator Kinerja LPMP Banten Tahun 2019

No.	Indikator Kinerja	Target	Capaian	% Capaian
1	Nilai minimal SAKIP	78	69,86	88,58
2	% SMK yang meningkat indeks efektivitasnya	95	69	72
3	% SMK yang telah dipetakan mutunya	100	80	80
4	% SMA yang meningkat indeks efektivitasnya	95	77	81
5	% SMA yang telah dipetakan mutunya	100	92	92
6	% SMP yang meningkat indeks efektivitasnya	95	80	95
7	% SMP yang telah dipetakan mutunya	100	95	95
8	% SD yang meningkat indeks efektivitasnya	95	91	95
9	% SD yang telah dipetakan mutunya	100	98	98
10	% SMK yang telah disupervisi dan difasilitasi dalam pencapaian SNP	80	100	125
11	% SMA yang telah disupervisi dan difasilitasi dalam pencapaian SNP	80	100	125
12	% SMP yang telah disupervisi dan difasilitasi dalam pencapaian SNP	80	100	125

13	% SD yang telah disupervisi dan difasilitasi dalam pencapaian SNP	80	100	125
----	---	----	-----	-----

Sumber : diolah dari LPMP Banten.

Tidak sesuai nya pelaksanaan kegiatan dengan jadwal kegiatan dan pelimpahan kegiatan-kegiatan pusat ke LPMP yang harus dapat di kerjakan dengan jangka waktu yang terbatas merupakan kendala dalam pencapaian target kinerja. Hal-hal lain yang perlu menjadi perhatian dari hasil evaluasi kinerja diantaranya adalah koordinasi dan sinkronisasi program kegiatan antara LPMP dengan Ditjen Dikdasmen yang belum berjalan sebagaimana sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Selanjutnya adalah kurangnya efisiensi dan efektivitas sumber daya dan anggaran untuk mewujudkan target kinerja dan menghasilkan output yang relevan dengan sasaran strategis dan indikator kinerja LPMP (LPMP Banten, 2019).

Mengacu pada tujuan strategis LPMP Banten sebagai lembaga untuk meningkatkan Penjaminan mutu pendidikan di seluruh jenjang pendidikan dasar dan menengah serta peningkatan tata kelola Penjaminan mutu pendidikan, maka sangatlah penting bagi organisasi untuk memiliki pegawai yang berkinerja tinggi. Namun berdasarkan data yang dikemukakan di awal terlihat adanya gejala-gejala yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai pada instansi tersebut. Masih belum tercapainya beberapa target kinerja tentu saja dipengaruhi oleh kinerja dari individu anggota organisasi, hal ini karena kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi (Ivancevich et al., 2014, p. 19).

Berdasarkan data empiris tersebut, terdapat masalah yang masih harus dibenahi oleh manajemen terhadap kinerja pegawai. Oleh sebab itu dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten maka penelitian mengenai kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya penting untuk dilakukan.

Sebuah studi menemukan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor pelatihan, karyawan semakin termotivasi setelah bertambahnya pengetahuan dan keterampilan (Rasheed et al., 2014). Temuan ini didukung oleh studi yang menyatakan pelatihan mempengaruhi secara langsung kepuasan otonomi yang merupakan aspek dari self determinan theory (Mahomed & Rothmann, 2020). Disamping mempengaruhi motivasi, pelatihan juga memiliki hubungan yang positif dengan kinerja staff (Cobblah & van der Walt, 2017). Dengan demikian pelatihan merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi dan kinerja kerja diantaranya adalah kepribadian. Suatu organisasi terdiri dari berbagai macam individu yang beragam. Perbedaan tersebut merupakan tantangan organisasi dalam mengambil tindakan untuk mendukung kelancaran tugas. Kepribadian merujuk kepada pola perilaku seseorang dalam hubungannya dengan lingkungan sosialnya. Mahlamaki, Rintamaki dan Rajah (2018) menyimpulkan sifat-sifat kepribadian memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi (Mahlamäki et al., 2019). Studi lainnya memberikan dukungan pengaruh kepribadian terhadap

ap motivasi (Furnham et al., 2009). Disamping itu kajian mengenai kepribadian telah menemukan semua sifat dalam big five personality secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan (Yang & Hwang, 2014). Karyawan yang dicirikan dengan personalitas yang proaktif kemungkinan besar akan meningkatkan sumberdaya pekerjaan struktural dan sosial mereka, dan meningkatkan tantangan pekerjaan mereka atau yang disebut dengan job crafting. Job crafting, pada gilirannya merupakan prediktor keterlibatan kerja dan peringkat rekan kerja dalam kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa, sejauh karyawan secara proaktif menyesuaikan lingkungan kerja mereka, mereka akan tetap terlibat dalam pekerjaan dan berkinerja baik (Bakker et al., 2012).

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas motivasi kerja dan kinerja pegawai dijadikan sebagai variabel dependen sedangkan variabel independen yang digunakan dibatasi pada pelatihan dan kepribadian. Dengan demikian penelitian ini akan menguji secara empiris pengaruh pelatihan dan kepribadian melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai

Kinerja individu dikonseptualisasikan sebagai tindakan dan perilaku yang berada di bawah kendali individu dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Rotundo, 2002). Kinerja merupakan seluruh perilaku karyawan baik positif maupun negatif yang berkontribusi dalam pencapaian organisasi (Colquitt et al., 2019). Kinerja berhubungan dengan kualitas, efisiensi dan efektivitas (Ivancevich et al., 2014).

Kinerja berkaitan dengan catatan yang dihasilkan dari perilaku pegawai dalam suatu rentang waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Maka dari itu, kinerja individu didefinisikan sebagai perilaku evaluatif dan episodik yang diadopsi seseorang terhadap pekerjaannya, sebagai hasil dari kemampuan kognitif, personalitas dan pengalamannya, yang memberikan nilai bagi organisasi (Carlos & Rodrigues, 2016).

Manajemen harus mengevaluasi kinerja setiap individu organisasinya untuk memastikan setiap perilaku berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Terhadap perilaku yang kurang baik, manajemen perlu membuat kebijakan-kebijakan yang mengarahkan perilaku kembali berada dalam jalur pencapaian tujuan, hal ini karena kinerja tugas mengacu pada perilaku yang diarahkan pada tujuan sukarela individu yang berkontribusi pada tujuan organisasi (McShane & Glinow, 2018).

Dari definisi ini dapat ditangkap makna bahwa kinerja mencakup keseluruhan perilaku dalam pekerjaan yang berada dalam kendali karyawan dan menempatkan batasan mengenai perilaku pekerjaan yang tidak relevan dengan pekerjaan. Kinerja individu mencakup perilaku dalam pekerjaan dan output pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Perilaku disini memperlihatkan tindakan yang ditunjukkan seseorang untuk menyelesaikan

suatu pekerjaan sedangkan aspek hasil menyatakan tentang konsekuensi dari perilaku pekerjaan seseorang.

Dimensi kinerja pegawai mencakup beberapa jenis, klasifikasi atau tipe. McShane & Glinow (2018, p. 36) berpendapat bahwa terdapat tiga jenis dimensi dalam kinerja, pertama *proficient task performance* yaitu melakukan pekerjaan secara efisien dan akurat, ini melibatkan penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan pada seseorang atau menyelesaikan pekerjaan di atas standar kualitas, kuantitas dan indikator efektivitas lainnya yang diharapkan. Tipe kedua dari kinerja tugas adalah *adaptive task performance*, mengacu pada seberapa baik pegawai memodifikasi pikiran dan perilaku mereka untuk menyelaraskan dan mendukung lingkungan baru atau yang berubah. Pada dasarnya kinerja tugas adaptif adalah tentang seberapa baik karyawan merespon perubahan di tempat kerja dan dalam penyelesaian tugas pekerjaan mereka. Tipe ketiga adalah *proactive task performance*, mengacu pada seberapa baik karyawan mengambil inisiatif untuk mengantisipasi dan memperkenalkan pola kerja baru yang menguntungkan organisasi. Semua pekerjaan mengharapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mahir. Namun, kinerja tugas yang adaptif dan proaktif juga penting ketika pekerjaan itu ambigu. Ambiguitas ini ada dalam banyak situasi, seperti ketika harapan klien tidak jelas, sumber daya untuk melakukan pekerjaan memiliki ketersediaan yang tidak pasti, dan metode yang digunakan untuk melakukan pekerjaan berkembang dengan cepat karena teknologi yang muncul.

Pradhan & Jena (2017, p. 74) mengklasifikasikan kinerja individu dalam tiga dimensi yaitu pertama *task performance*, merupakan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang tinggi. Dimensi yang kedua adalah *adaptive performance* yaitu merujuk pada upaya pegawai dalam memperbaharui keterampilan dan pengetahuan baru yang membantunya menjadi cepat beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan inti. Dimensi terakhir yaitu *contextual performance*, dimensi ini merujuk pada perilaku kewarganegaraan seperti membantu kolega baru.

Menurut McShane & Glinow (2018, p. 32) kinerja individu dipengaruhi oleh *motivation*, *ability*, *role perceptions* dan *situational factor*. Motivasi merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela menuju tujuan tertentu. *Ability* mencakup bakat alami dan kemampuan yang dipelajari yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Disamping motivasi dan kemampuan, pegawai membutuhkan persepsi peran yang akurat yang mengacu pada seberapa jelas orang memahami tugas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Selain ketiga faktor tersebut, kinerja individu juga tergantung pada situasi yang merupakan konteks di luar kendali langsung pegawai. Faktor situasi terkait dengan fasilitas kerja yang diterima oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan keadaan-keadaan yang dapat memotivasi pegawai.

Menurut Carlos & Rodrigues (2016) kinerja pegawai dipengaruhi (1) job knowledge yaitu perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu memiliki pengetahuan dan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan mereka, (2) organizational skill merupakan perilaku yang mencerminkan keterampilan yang relevan dengan organisasi pekerjaan, seperti perencanaan dan pengorganisasian, pemecahan masalah, pemantauan dan pengendalian sumber daya dan memenuhi tenggat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, (3) efficiency yaitu perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu secara efisien melakukan tugas-tugas yang penting bagi pekerjaan mereka. (4) persistent effort merujuk pada ketekunan atau kegigihan untuk mencapai tujuan, (5) cooperation yaitu efektivitas dalam bekerja dengan orang lain atau kemampuan bekerja dalam tim, eksekusi tugas ekstra dan membantu orang lain, (6) organizational consciousness yaitu mencerminkan kepatuhan dan disiplin pribadi, sejauh mana individu menahan diri dari perilaku kinerja negatif, seperti absensi berlebihan dan pelanggaran aturan dan prosedur kerja. (7) interpersonal and relational skills merupakan keterampilan komunikasi/negosiasi lisan dan tulisan, resolusi konflik, mempengaruhi orang lain dalam jejaring sosial.

Na-Nan et al., (2018) menyatakan bahwa indikator kinerja terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan waktu kerja. Kualitas pekerjaan melibatkan memenuhi kriteria dan standar yang ditetapkan berkaitan dengan pengadaan, produksi, inspeksi kualitas dan pengiriman barang dan jasa. Kualitas pekerjaan juga dapat digunakan sebagai kontrol proses dan penentu kualitas dalam konteks kontrol kualitas dan inspeksi. Kuantitas pekerjaan mengacu pada unit output yang dihasilkan oleh perilaku karyawan, seperti kuantitas produk, jumlah limbah, dan angka penjualan. Waktu kerja menyangkut jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan terkait pekerjaan sehubungan dengan pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas maka dapat disintesis bahwa kinerja pegawai adalah perilaku pegawai yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi meliputi kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual.

2. Motivasi Kerja

Secara etimologi motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak, motivasi menggambarkan proses psikologis yang mendasari arah, intensitas dan kegigihan perilaku atau pemikiran (Kinicki & Fugate, 2018).

McShane & Glinow (2018, p. 32) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela, pegawai yang termotivasi bersedia mengerahkan tingkat upaya (*intensity*) tertentu, untuk jangka waktu tertentu (*persistence*), menuju tujuan tertentu (*direction*).

Robbins & Judge, (2017, p. 247) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan kegigihan upaya individu untuk mencapai tujuan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang berusaha atau berupaya, dan merupakan elemen yang menjadi fokus ketika membahas tentang motivasi. Namun upaya yang tinggi tidak mungkin mengarah pada prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian harus dipertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan. Selanjutnya motivasi memiliki dimensi kegigihan, dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Proses motivasi pada dasarnya memiliki tiga elemen yang saling tergantung yaitu kebutuhan (needs), dorongan (drives), dan insentif (incentives), ketiga hal tersebut membentuk sebuah siklus motivasi yang menjelaskan perilaku seseorang. Kebutuhan tercipta setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis. Selanjutnya kebutuhan akan diterjemahkan menjadi dorongan, berorientasi pada tindakan dan memberikan energi untuk mencapai insentif. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, yang berarti sebagai reward yang dapat mengurangi kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan demikian individu yang mendapatkan insentif akan cenderung pulih keseimbangan fisiologis atau psikologisnya (Luthans, 2011).

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (Kinicki & Fugate, 2018). Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat, sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hierarki, yaitu physiological, safety, social, esteem dan self actualization. Dengan kata lain, Maslow percaya kebutuhan manusia umumnya muncul dengan cara tangga yang dapat diprediksi. Jadi ketika kebutuhan fisiologis telah terpenuhi, kebutuhan keselamatan muncul, dan seterusnya naik hierarki kebutuhan, satu langkah pada satu waktu. Setelah kebutuhan terpenuhi, itu mengaktifkan kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya dalam hierarki. Proses ini berlanjut sampai kebutuhan aktualisasi diri diaktifkan.

Teori Penentuan Nasib Sendiri (Kinicki & Fugate, 2018, p. 168). Teori ini dikembangkan oleh psikolog Edward Deci dan Richard Ryan. Teori ini berfokus pada kebutuhan yang mendorong motivasi intrinsic dengan asumsi bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak yang lebih positif pada kinerja pegawai dari pada motivasi ekstrinsik. Teori ini mengusulkan tiga kebutuhan yaitu yang pertama kebutuhan akan kompetensi (need for competence) adalah keinginan untuk berpengetahuan, kompeten dan mampu menyelesaikan suatu tugas atau tujuan. Yang kedua adalah otonomi (need for autonomy) adalah keinginan untuk memiliki kebebasan dan keleluasaan dalam menentukan apa yang ingin dilakukan. Yang terakhir yaitu keterkaitan (need for relatedness

produce) adalah keinginan untuk merasa menjadi bagian dari suatu kelompok, atau terhubung dengan orang lain.

Teori harapan dari Victor Vroom's (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada seberapa besar harapan akan hasil yang diberikan dan daya tariknya. Secara praktis, pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi ketika mereka percaya bahwa itu akan mengarah pada penilaian kinerja yang baik, bahwa penilaian yang baik akan mengarah pada penghargaan organisasi, dan bahwa reward akan memuaskan tujuan pribadi mereka.

Terdapat dua macam sumber motivasi yaitu motivasi ekstrinsik dan instrinsik. Motivasi ekstrinsik dihasilkan dari luar individu seorang pegawai, seperti gaji, penghargaan, promosi dan lain-lain. Sementara motivasi intrinsik bersumber dalam diri seorang pegawai itu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri (Kinicki & Fugate, 2018).

Dalam teori Frederick Herzberg (Kinicki & Fugate, 2018, p. 170) terdapat dua faktor motivasi yaitu yang pertama disebut dengan motivation factor atau intrinsic motivation yang terdiri dari capaian prestasi, pengakuan orang, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, peluang untuk berkembang dan kepuasan kerja. Satu faktor lainnya adalah maintenance factor meliputi supervisi, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan dan keselamatan kerja. Teori dua faktor menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan rasa puas maupun rasa tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan mengetahui sebab-sebab ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaannya maka pimpinan dapat mengambil langkah untuk meningkatkan kepuasan bawahannya yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan motivasi bawahannya untuk bekerja lebih baik.

Menurut Gagné et al., (2010, p. 629) faktor motivasi kerja terdiri dari external regulation, yaitu mengacu pada perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh sebuah penghargaan atau untuk menghindari hukuman. Faktor yang kedua adalah introjected regulation yang mengacu kepada regulasi perilaku melalui kontingensi harga diri seperti keterlibatan ego dan perasaan bersalah, atau dengan kata lain sebuah perilaku ditentukan oleh tekanan yang dibebankan kepada diri sendiri dikarenakan menghindari perasaan bersalah atau untuk menjaga harga diri. Faktor yang ketiga adalah identified regulation, yang mengacu kepada melakukan suatu kegiatan karena seseorang mengidentifikasi dengan nilai yang dianutnya. Seseorang yang termotivasi karena personal goal. Faktor yang terakhir adalah integrated regulation mengacu kepada pengidentifikasian dengan nilai suatu kegiatan sampai menjadi bagian dari fungsi kebiasaan seseorang. Faktor ini adalah bentuk yang paling internalised dari motivasi ekstrinsik. Bukan hanya karena nilai-nilai dari perilaku tersebut yang penting tetapi juga nilai-nilai tersebut digabungkan sehingga perilaku tersebut berintegrasi dan berkorelasi dengan nilai-nilai pribadi lainnya.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bekerja secara intens dan gigih dalam rangka mencapai tujuan organisasi berdasarkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

3. Pelatihan

Pelatihan merupakan aspek amat penting dilakukan oleh sebuah organisasi karena mempengaruhi faktor faktor seperti daya saing organisasi, manajemen pengetahuan, pendapatan dan kinerja (Mathis & Jackson, 2010). Pelatihan menurut Dessler, (2017, p. 235) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan atau pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Pelatihan terutama berfokus pada pengajaran anggota organisasi bagaimana melakukan pekerjaan mereka saat ini dan membantu mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjadi pemain yang efektif (Jones & George, 2015). Pelatihan dalam lingkungan yang dinamis penting dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan memberi kepercayaan diri untuk bersaing (Rasheed et al., 2014).

Pelatihan mengandung makna sebagai upaya organisasi untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan pegawai atau karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Dengan pemberian pelatihan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan kinerjanya.

Organisasi memerlukan need assessment sebelum melakukan pelatihan untuk menentukan karyawan mana yang membutuhkan pelatihan, dan apa jenis keterampilan atau pengetahuan yang perlu mereka miliki (Jones & George, 2015), hal ini diperlukan agar pelatihan yang diberikan dapat berjalan secara efektif dan berkontribusi nyata dalam peningkatan kompetensi pegawai.

Menurut Cobblah & van der Walt (2017) efektivitas pelatihan mengacu pada manfaat yang diterima organisasi dan peserta pelatihan. Manfaat bagi peserta dapat mencakup perolehan keterampilan atau perilaku baru dan manfaat bagi organisasi dapat mencakup peningkatan produktivitas dan kepuasan pelanggan, dengan kata lain efektivitas pelatihan melibatkan penilaian sejauh mana pelatihan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan hasil. Program pelatihan, hanya efektif sejauh keterampilan dan perilaku yang dipelajari benar-benar dapat ditransfer ke pekerjaan. Penting juga untuk menekankan bahwa upaya pelatihan memiliki efek menguntungkan yang paling bertahan lama ketika bawahan dilibatkan dalam diskusi tentang pelatihan sejak tahap perencanaan. Dengan cara ini pelatihan cenderung berdampak positif pada kinerja pekerjaan.

Jones & George, (2015, p. 402) menyatakan terdapat dua tipe pelatihan yaitu (1) classroom instruction, merupakan pelatihan yang dilakukan melalui

instruksi di kelas, pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam suasana kelas. Instruksi ini dapat dilakukan di dalam organisasi atau di luarnya, seperti melalui kursus di perguruan tinggi dan universitas. (2) *On the job training*, merupakan pelatihan di tempat kerja dimana pembelajaran terjadi di lingkungan kerja saat pegawai melakukan tugas pekerjaan mereka. Pelatihan di tempat kerja dapat diberikan oleh rekan kerja, atasan atau terjadi begitu saja ketika para pekerja mendapatkan pengalaman dan pengetahuan dari pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Dessler, (2017, p. 261) pimpinan dapat mengukur empat katagori dasar hasil atau efek dari pelatihan. (1) Reaksi, mengevaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program. Apakah mereka menyukai program ini atau apakah mereka menganggapnya berharga. (2) Belajar. Uji peserta untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari. (3) Perilaku. Tanyakan apakah perilaku di tempat kerja peserta pelatihan berubah karena program pelatihan. (4) Hasil. Yang paling penting, tanyakan, Hasil apa yang dicapai, dalam hal tujuan pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya. Reaksi, pembelajaran, dan perilaku adalah penting. Tetapi jika program pelatihan tidak menghasilkan hasil terkait kinerja yang terukur, maka itu mungkin belum mencapai tujuannya.

Menurut Aziz, (2015, p. 48) setidaknya terdapat tiga ukuran dalam pelatihan yang efektif yaitu *learning performance evaluation* adalah peningkatan atau perubahan dalam pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, dan meta-kognisi. Pengetahuan deklaratif mencakup pengetahuan tentang teori, fakta, dan metode untuk menggunakan hasil pelatihan. Pengetahuan prosedural mencakup kemampuan untuk menggunakan atau menerapkan hasil pelatihan. Meta-kognisi meliputi keyakinan, kepastian, dan kepercayaan diri dalam menguasai pengetahuan dan keterampilan yang ditekankan dalam pelatihan. Selanjutnya *individual performance evaluation* adalah peningkatan atau perubahan kompetensi, efisiensi, dan efektivitas di tempat kerja karena hasil pelatihan. Kompetensi mencakup kemampuan untuk memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaan, menghasilkan karya berkualitas lebih baik, dan lebih sedikit kesalahan. Efisiensi termasuk bekerja lebih cepat. Keefektifan meliputi peningkatan jumlah pekerjaan. Yang terakhir adalah *organizational performance evaluation* adalah peningkatan atau perubahan dalam kerja tim, kepuasan pelanggan, dan pencapaian tujuan organisasi serta peningkatan reputasi karena hasil pelatihan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disintesis bahwa Pelatihan adalah upaya meningkatkan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh organisasi agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif yang ditunjukkan dengan peningkatan pengetahuan, peningkatan kompetensi individu, peningkatan kerja.

4. Kepribadian

Organisasi terdiri atas individu-individu yang mempunyai karakteristik berbeda-beda, perbedaan ini berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh setiap orang. Untuk itu penting bagi pimpinan memahami aspek kepribadian dalam pengelolaan organisasi. Kepribadian didefinisikan sebagai pola sifat

dan karakteristik tertentu, yang relatif permanen dan konsisten pada perilaku seseorang (Feist & Feist, 2008). Menurut Burger (2019, p. 4) kepribadian merupakan pola perilaku yang konsisten dan intrapersonal yang prosesnya berasal dari dalam individu. Menurut Ivancevich et al., (2014, p. 74) kepribadian secara signifikan dibentuk oleh faktor genetik dan faktor lingkungan. Kepribadian menurut Robbins & Judge (2017, p. 78) digambarkan sebagai sejumlah cara dimana individu bereaksi terhadap dan berinteraksi dengan orang lain.

Kepribadian dijelaskan melalui teori kognitif, yang menyatakan bahwa pola pikir seseorang mempengaruhi bagaimana orang tersebut mengartikan dan menginternalisasi peristiwa kehidupan. Orang-orang bergerak melalui serangkaian tahapan perkembangan kognitif. Tahapan dimulai segera setelah lahir dengan perilaku refleksif bayi dan melanjutkan melalui mode persepsi dan interpretasi peristiwa yang semakin kompleks di lingkungannya tumbuh. Mereka merespon lingkungan sesuai dengan cara mereka memahami dan menafsirkan fitur lingkungan mereka, dua orang dilingkungan yang sama dapat menafsirkan reaksi secara berbeda (Champoux, 2017).

Selanjutnya learning theory of personality mengasumsikan seorang anak adalah selembar kertas kosong yang hampir seluruhnya dibentuk oleh lingkungan sosial, keunikan masing-masing personalitas disebabkan oleh variabilitas dalam pengalaman sosialnya (Champoux, 2017). Teori belajar memandang perilaku sebagai hasil dari pengamatan. Orang belajar dengan mengamati perilaku orang lain dan mencoba meniru perilaku yang mereka lihat. Teori ini memandang pengembangan kepribadian sebagai proses yang berkelanjutan dari lahir hingga mati, keunikan masing-masing pribadi mengikuti variabilitas dalam pengalaman sosial setiap orang (Champoux, 2017).

Biological theories, Teori biologi perkembangan kepribadian telah berkembang dari dua set penelitian yang berbeda. Pertama disebut dengan teori etologi yang menjelaskan bagaimana manusia mengembangkan karakteristik umum karena evolusi. Yang kedua adalah genetika perilaku yang menggambarkan bagaimana struktur gen unik individu memengaruhi perkembangan kepribadian. Bukti-bukti penelitian yang terkumpul berdasarkan teori ini menunjukkan efek genetik yang kuat pada kepribadian manusia (Champoux, 2017).

Studi mengenai psikologi manusia telah mengidentifikasi lima ciri kepribadian mendasar yang secara khusus relevan dengan organisasi atau disebut dengan the big five personality traits, pertama adalah Agreeableness atau keramahan, merupakan kecenderungan untuk bersikap kooperatif, mampu beradaptasi, membantu orang lain (Neal et al., 2012). Merupakan sikap sosial yang penting, seseorang dengan sifat agreeableness yang tinggi menemukan hubungan interpersonal lebih mudah dan menyatu dengan kelompok lebih cepat (Yang & Hwang, 2014).

Kedua adalah Conscientiousness atau hati nurani, merupakan gambaran pribadi yang berkemauan keras dan bertekad bulat, yang dimanifestasikan dalam bentuk pekerja keras yang gigih, bertanggung jawab, hati-hati, terencana dan terorganisir (Rothmann & Coetzer, 2003). Individu dengan sifat hati nurani

yang kuat sebagian besar dapat diandalkan dan dapat bekerja lebih baik di sebagian besar bidang (Yang & Hwang, 2014).

Ketiga adalah Neuroticism, Neuroticism adalah dimensi kepribadian normal yang menunjukkan kecenderungan umum untuk mengalami dampak negatif seperti ketakutan, kesedihan, rasa malu, kemarahan, rasa bersalah dan jijik. Skor Neuroticism yang tinggi menunjukkan bahwa seseorang cenderung memiliki ide-ide yang tidak rasional, kurang mampu mengendalikan diri, dan mengatasi stres dengan buruk. Skor Neuroticism yang rendah menandakan stabilitas emosional. Orang-orang ini biasanya tenang, bahkan pemarah, santai dan mampu menghadapi situasi stres tanpa menjadi marah (Rothmann & Coetzer, 2003).

Keempat adalah Extraversion, merupakan orang yang banyak bicara, suka bergaul, bergairah, tegas, berani dan dominan (Colquitt et al., 2019, p. 271). Orang dengan karakteristik ini penuh semangat, percaya diri oleh karena itu dapat menghasilkan kinerja yang baik (Yang & Hwang, 2014).

Kelima adalah Openness to experience, merupakan kecenderungan untuk menjadi imajinatif, berpikiran luas, ingin tahu, kreatif dan inovatif serta senang mempelajari cara-cara baru dan menerima ide-ide orang lain (Neal et al., 2012). Individu dengan sifat keterbukaan yang kuat cenderung untuk mencoba pengalaman baru dan dengan senang hati akan menerima tantangan baru, sehingga dengan demikian dapat mencapai kinerja pekerjaan yang lebih baik (Yang & Hwang, 2014).

Berdasarkan teori-teori di atas maka dapat disintesis bahwa kepribadian adalah pola perilaku seseorang sebagai reaksi terhadap lingkungan pekerjaannya yang meliputi keramahan, sifat hati nurani, kestabilan emosi, ekstraversi, dan keterbukaan diri.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

H₁ : Terdapat pengaruh langsung positif pelatihan terhadap motivasi kerja.

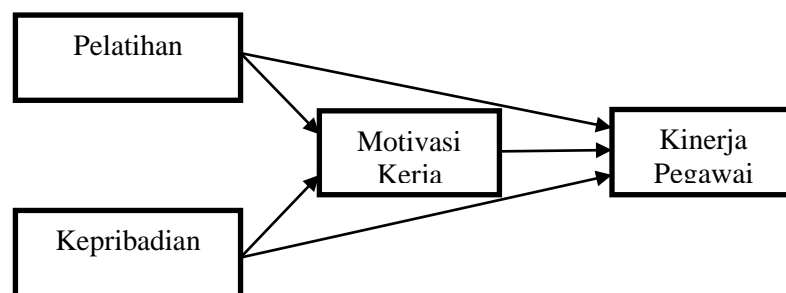
H₂ : Terdapat pengaruh langsung positif kepribadian terhadap motivasi kerja.

H₃ : Terdapat pengaruh langsung positif pelatihan terhadap kinerja pegawai.

H₄ : Terdapat pengaruh langsung positif kepribadian terhadap kinerja pegawai.

H₅ : Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Gambar 1. Kerangka Teoritik



METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kausal, metode survei dan teknik analisis model persamaan struktur. Variabel endogen adalah Y. Variabel eksogen pertama adalah X₁, variabel eksogen kedua adalah X₂, dan variabel eksogen ketiga adalah X₃.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai LPMP Banten sebanyak 122 orang.

Pengambilan sampel (sampling) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi. Besaran sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin.

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana :

n = Jumlah elemen/anggota sampel

N = Jumlah elemen/anggota populasi

e = tingkat kesalahan, dalam hal ini peneliti menggunakan 5 % atau 0,05.

Maka jumlah sampel dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{122}{1 + (122 \times 0,05^2)}$$

$$n = 93,5 \text{ atau dibulatkan menjadi } 94 \text{ sampel}$$

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

HASIL PENELITIAN

1. Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pelatihan	0,200
Kepribadian	0,200
Motivasi Kerja	0,081
Kinerja Pegawai	0,200
N = 94	

Sumber : Data diolah dari SPSS 25

a. Uji Normalitas Variabel Pelatihan (X₁)

Berdasarkan table hasil uji normalitas, diketahui nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar nilai α yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov smirnov, dapat disimpulkan

n bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas untuk variabel pelatihan (X1) dalam model regresi sudah terpenuhi.

b. Uji Normalitas Variabel Kepribadian (X2)

Berdasarkan tabel hasil uji normalitas, diketahui nilai signifikansi Asymp. Sig (2 tailed) sebesar 0,200 lebih besar nilai α yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-smirnov, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas untuk variable kepribadian (X2) dalam model regresi sudah terpenuhi.

c. Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja (X3)

Berdasarkan table hasil uji normalitas, diketahui nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,081 lebih besar nilai α yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-smirnov, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas untuk variabel motivasi kerja (X3) dalam model regresi sudah terpenuhi.

d. Uji Normalitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan table hasil uji normalitas, diketahui nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar nilai α yang dipersyaratkan yaitu 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-smirnov, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas untuk variabel kinerja pegawai (Y) dalam model regresi sudah terpenuhi.

2. Uji Linearitas Antar Variabel

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas Antar Variabel

	F hitung	Deviation From Linearity
Motivasi kerja atas Pelatihan	1,326	0,192
Motivasi kerja atas Kepribadian	1,400	0,151
Kinerja Pegawai atas Pelatihan	0,533	0,943
Kinerja Pegawai atas Kepribadian	1,049	0,420
Kinerja Pegawai atas Motivasi Kerja	0,562	0,921

N = 94

Sumber : Data diolah dari SPSS 25

a. Linearitas X_3 atas X_1

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas antar variabel di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 1,326 lebih kecil dari nilai $F_{tabel (0,05;20;72)}$ sebesar 1,718. Selanjutnya diperoleh nilai deviation from linearity sebesar 0,192 lebih besar dari 0,05. Maka berdasarkan dua nilai acuan tersebut dapat

simpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel motivasi kerja (X_3) atas variabel pelatihan (X_1).

b. Linearitas X_3 atas X_2

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas antar variabel di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 1,400 lebih kecil dari nilai $F_{tabel (0.05;20;72)}$ sebesar 1,718. Selanjutnya diperoleh nilai deviation from linearity sebesar 0,151 lebih besar dari 0,05. Maka berdasarkan dua nilai acuan tersebut dapat simpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel motivasi kerja (X_3) atas variabel kepribadian (X_2).

c. Linearitas Y atas X_1

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas antar variabel di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 0,533 lebih kecil dari nilai $F_{tabel (0.05;20;72)}$ sebesar 1,718. Selanjutnya diperoleh nilai deviation from linearity sebesar 0,943 lebih besar dari 0,05. Maka berdasarkan dua nilai acuan tersebut dapat simpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel kinerja pegawai (Y) atas variabel pelatihan (X_1).

d. Linearitas Y atas X_2

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas antar variabel di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 1,049 lebih kecil dari nilai $F_{tabel (0.05;20;72)}$ sebesar 1,718. Selanjutnya diperoleh nilai deviation from linearity sebesar 0,420 lebih besar dari 0,05. Maka berdasarkan dua nilai acuan tersebut dapat simpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel kinerja pegawai (Y) atas variabel kepribadian (X_2).

e. Linearitas Y atas X_3

Berdasarkan tabel hasil uji linearitas antar variabel di atas, diketahui nilai F_{hitung} sebesar 0,562 lebih kecil dari nilai $F_{tabel (0.05;19;73)}$ sebesar 1,731. Selanjutnya diperoleh nilai deviation from linearity sebesar 0,921 lebih besar dari 0,05. Maka berdasarkan dua nilai acuan tersebut dapat simpulkan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel kinerja pegawai (Y) atas variabel motivasi kerja (X_3).

3. Uji F dan Uji t

a. Substruktur 1

Tabel 4. Hasil Uji Faktor Motivasi Kerja

Faktor Motivasi Kerja	β	t	Sig.
Pelatihan	0,222	2,117	0,037
Kepribadian	0,350	3,335	0,001
R	= 0,499		
R Square	= 0,249		
F	= 15,067		
Sig.	= 0,000		
N	= 94		

Sumber : Data diolah dari SPSS 25

Berdasarkan nilai F_{hitung} sebesar 15,067 lebih besar dari nilai $F_{tabel(\alpha;k;n-k)} = (0,05;2;94-2) = 3,10$ dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel pelatihan (X_1) dan variabel kepribadian (X_2) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (X_3). Dengan memperhatikan nilai R Square sebesar 0,249 hal ini berarti secara simultan pengaruh pelatihan (X_1) dan kepribadian (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3) adalah sebesar 24,9 % sedangkan sisanya sebesar 75,1 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Berdasarkan pada output tabel coefficients, nilai t hitung masing-masing variabel prediktor adalah $X_1 = 2,117$ dan $X_2 = 3,335$ lebih besar dari nilai $t_{tabel} (\alpha/2;n-k-1) = (0,05/2;94-2-1) = 1,990$. dan merujuk pada nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X_1 = 0,037$ dan $X_2 = 0,001$ lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan secara parsial variabel pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X_3), variabel kepribadian (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (X_3).

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan dan parsial, pelatihan dan kepribadian dapat dijadikan variabel prediktor bagi motivasi kerja. Dengan memperhatikan nilai coefficient beta untuk X_1 adalah 0,222 dan X_2 adalah 0,350 pengaruh kausal empiris antara variabel dapat digambarkan melalui persamaan $Y = 0,222X_1 + 0,350X_2 + 0,867e_1$. Sementara untuk nilai residu diperoleh melalui rumus $e_1 = \sqrt{1-0,249} = 0,867$.

b. Substruktur 2

Tabel 5. Hasil Uji Faktor Kinerja Pegawai

Faktor Kinerja Pegawai	β	t	Sig.
Pelatihan	0,299	3,496	0,001
Kepribadian	0,190	2,143	0,035
Motivasi kerja	0,417	4,997	0,000
R	= 0,727		
R Square	= 0,528		
F	= 33,577		
Sig.	= 0,000		
N	= 94		

Sumber : Data diolah dari SPSS 25

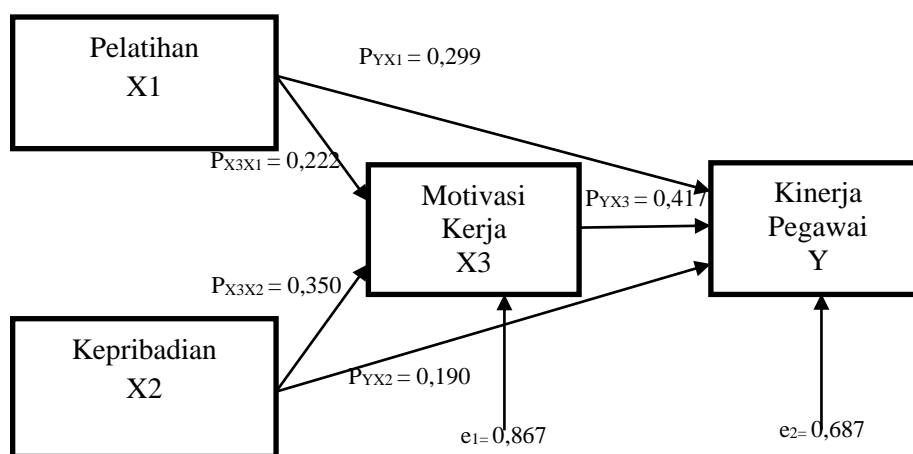
Berdasarkan nilai F_{hitung} sebesar 33,577 lebih besar dari nilai $F_{tabel(\alpha;k;n-k)} = (0,05;3;94-3) = 2,70$ dan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel pelatihan (X_1), variabel kepribadian (X_2), variabel motivasi kerja (X_3) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan memperhatikan nilai R Square sebesar 0,528 hal ini berarti secara simultan pengaruh pelatihan (X_1), kepribadian (X_2), motivasi kerja (X_3)

terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 52,8 % sedangkan sisanya sebesar 47,2 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Berdasarkan pada output tabel coefficients, nilai t hitung masing-masing variabel prediktor adalah $X_1 = 3,496$, $X_2 = 2,143$, dan $X_3 = 4,997$ dimana nilai t ketiga variabel tersebut lebih besar dari nilai $t_{tabel} (\alpha/2; n-k-1) = (0,05/2; 94-3-1) = 1,990$ dan merujuk pada nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X_1 = 0,001$ $X_2 = 0,035$ $X_3 = 0,000$ lebih kecil dari 0,05. Dapat disimpulkan secara parsial variabel pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), variabel kepribadian (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), motivasi kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai (Y).

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan dan parsial, pelatihan, kepribadian dan motivasi kerja dapat dijadikan variabel prediktor bagi kinerja pegawai. Dengan memperhatikan nilai coefficient beta untuk X_1 adalah 0,229, X_2 adalah 0,190, dan X_3 adalah 0,417 pengaruh kausal empiris antara variabel dapat digambarkan melalui persamaan $Y = 0,229X_1 + 0,190X_2 + 0,417X_3 + 0,687e_2$. Sementara untuk nilai residu diperoleh melalui rumus $e_2 = \sqrt{1-0,528} = 0,687$.

Berdasarkan data empirik yang dihasilkan pada penelitian ini maka model kausal empiris menjadi :

Gambar 2. Model Kausal Empiris



PEMBAHASAN

1. Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, temuan ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, (Rasheed et al., 2014) menyatakan dengan penambahan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan yang tepat akan menjadi salah satu

faktor utama yang memberi motivasi terhadap pegawai. (Mahomed & Rothmann, 2020) menemukan bahwa pelatihan mempengaruhi secara langsung terhadap kepuasan otonomi (self determinan theory motivation).

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten harus menyadari pentingnya meningkatkan pelatihan agar menimbulkan adanya rangsangan atau gairah bekerja yang secara positif dapat memacu semangat pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Dari uraian di atas, maka diketahui bahwa hubungan antara terwujudnya motivasi kerja yang baik berhubungan erat dengan kualitas pelatihan yang diterima oleh pegawai. Dengan demikian jelaslah bahwa pelatihan mempunyai pengaruh langsung positif dengan motivasi kerja.

2. Pengaruh kepribadian terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kepribadian berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, temuan ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, (Mahlamäki et al., 2019) menyatakan sifat-sifat kepribadian memiliki hubungan yang signifikan dengan konstruk motivasi. (Furnham et al., 2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kepribadian dan demografis secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan motivasi sebagaimana didefinisikan dalam teori Herzberg.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten harus menyadari pentingnya meningkatkan kualitas kepribadian yang relevan dengan organisasi agar menimbulkan adanya rangsangan atau gairah bekerja yang secara positif dapat memacu tanggung jawab pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Dari uraian di atas, maka diketahui bahwa hubungan antara terwujudnya motivasi kerja yang baik berhubungan erat dengan kualitas kepribadian pegawai. Dengan demikian jelaslah bahwa kepribadian mempunyai pengaruh langsung positif dengan motivasi kerja.

3. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, temuan ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, (Cobblah & van der Walt, 2017) mengemukakan program pelatihan staf berkontribusi pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman staf dan oleh karena itu menjadikannya efisien dan efektif dalam bekerja.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten harus menyadari pentingnya meningkatkan kualitas pelatihan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dari uraian di atas, maka diketahui bahwa hubungan antara kinerja pegawai yang baik berhubungan erat dengan kualitas pelatihan diberikan kepada pegawai. Dengan demikian jelaslah bahwa pelatihan mempunyai pengaruh langsung positif dengan kinerja pegawai.

4. Pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian empiric menemukan bahwa kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai, temuan penelitian ini diperkuat oleh (Yang & Hwang, 2014) dalam penelitiannya telah menunjukkan bahwa dimensi kepribadian dalam model ini berhubungan dengan kinerja pegawai. (Bakker et al., 2012) menemukan pegawai dengan kepribadian proaktif akan cenderung tetap terlibat dalam pekerjaan dan berkinerja baik.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten harus menyadari pentingnya meningkatkan kualitas kepribadian agar dapat memacu semangat pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Dari uraian di atas, maka diketahui bahwa hubungan antara tercapainya kinerja pegawai yang baik berhubungan erat dengan kepribadian dari pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian jelaslah bahwa kepribadian mempunyai pengaruh langsung positif dengan kinerja pegawai.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, temuan ini diperkuat oleh (Caillier, 2014) yang telah memberikan dukungan untuk hubungan positif antara motivasi dan kinerja. Disamping itu (Dysvik & Kuvaas, 2013) menemukan motivasi instrinsik memiliki hubungan positif terhadap upaya kerja dari pegawai.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Banten harus menyadari pentingnya meningkatkan motivasi agar menimbulkan adanya rangsangan atau gairah bekerja yang secara positif dapat memacu semangat untuk menyelesaikan tugas.

Dari uraian di atas, maka diketahui bahwa hubungan antara tercapainya kinerja yang baik berhubungan erat dengan tingkat motivasi yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung positif dengan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan memperbaiki pelatihan, kepribadian, dan motivasi kerja, dimana hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial maupun simultan pelatihan dan kepribadian berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Selanjutnya secara parsial maupun simultan pelatihan, kepribadian, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tiga faktor tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam membuat kebijakan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Implikasinya adalah jika pelatihan ditingkatkan maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja. Upaya peningkatan motivasi kerja melalui pelatihan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memberikan pelatihan motivasi kepada pegawai. Dengan memberikan pelatihan motivasi akan membantu menemukan apa sebenarnya motivasi tertinggi yang membuat pegawai tidak kenal lelah bekerja dan bertekad untuk menjadi pegawai terbaik di organisasi.
2. Memberikan pelatihan untuk menggali potensi yang ada dalam diri pegawai sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri. Selain itu juga akan membantu pegawai menemukan sumber penyemangat yang mungkin sudah hilang atau terlupakan karena rutinitas pekerjaan.

Penelitian ini mendukung temuan bahwa kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Implikasinya adalah jika kepribadian diperbaiki maka akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja. Langkah peningkatan motivasi kerja melalui peningkatan kepribadian dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Mempererat rasa kekeluargaan sesama pegawai. Hubungan kekeluargaan yang erat sesama pegawai akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan loyalitas terhadap organisasi akan semakin meningkat. Hal ini merupakan faktor lingkungan yang dapat memperkuat kepribadian pegawai.
2. Memberikan pelatihan di bidang kepribadian berbasis kompetensi untuk meningkatkan kompetensi dan memperkuat kepribadian pegawai dalam pola pikir, pola sikap dan pola perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Implikasinya adalah jika pelatihan diperbaiki maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan pelatihan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan, analisis ini untuk mengetahui kelemahan dan potensi pegawai. Dengan mengetahui kelemahan dan potensi pegawai maka akan dapat membantu pimpinan untuk menentukan jenis program pelatihan apa yang sesuai dengan pengembangan kompetensi pegawai.
2. Memberikan pelatihan secara rutin dan berkala untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Pemberian pelatihan dapat dilakukan dengan pendekatan formal seperti belajar di kelas, ceramah, maupun dengan pendekatan informal seperti mentoring, bimbingan dari atasan kepada bawahan atau sesama rekan kerja atau disebut dengan istilah *on the job training*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Implikasinya adalah jika kepribadian diperbaiki maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan kepribadian dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Kenali sifat-sifat kepribadian pegawai, setiap pegawai tentunya memiliki karakteristik tersendiri dengan mengetahui karakteristik pegawai akan membantu organisasi dalam melakukan kebijakan penempatan pegawai.
2. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan pengetahuan, kompetensi serta minatnya. Semakin banyak orang merasakan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya dan semakin termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Implikasinya adalah jika motivasi kerja diperbaiki maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Memberikan kejelasan tugas dan target yang harus dicapai serta memberikan umpan balik atau penilaian mengenai seberapa baik usaha pegawai dalam mencapai target yang dibebarkannya.
2. Mendorong pegawai untuk bekerja dengan giat dengan memberikan reward bagi pegawai berprestasi. Cara ini akan mendongkrak semangat pegawai lainnya untuk menorehkan prestasi yang terbaik bagi Lembaga.

PENELITIAN LANJUTAN

Keterbatasan studi ini hanya menggunakan data pegawai di LPMP Banten, dan konsep kinerja pegawai merupakan model baru dalam penelitian perilaku organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia sehingga persepsi individu responden akan menimbulkan pemahaman yang berbeda-beda.

Penelitian masa depan dapat menambahkan jumlah sampel dan variabel untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal, selain itu penggunaan metode selain ini juga sangat penting untuk hasil mendalam dan menyeluruh sehingga konsep kinerja pegawai dapat dipahami secara umum dan sederhana terutama dilingkungan yang berbeda, bagi para praktisi dan pemangku kebijakan di Lembaga Pemerintahan, konsep kinerja pegawai dapat diterapkan agar manajemen Lembaga Pemerintahan semakin produktif dan efektif guna menghasilkan pelayanan yang lebih baik dan memuaskan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada LPMP Banten yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan riset dan ucapan terimakasih kepada STIE La Tansa Mashiro yang selalu memberikan dukungan dalam mengembangkan kapasitas dosennya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, S. F. A. (2015). Developing general training effectiveness scale for the Malaysian workplace learning. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4S1), 47-56. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s1p47>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Burger, J. M. (2019). *Personality* (10th ed.). Cengage Learning.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Champoux, J. E. (2017). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* - Joseph E. Champoux - Google Buku.
- Cobblah, M. A., & van der Walt, T. B. (2017). Staff training and development programmes and work performance in the university libraries in Ghana. *Information Development*, 33(4), 375-392. <https://doi.org/10.1177/0266666916665234>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Feist, J., & Feist, G. J. (2008). *Theories of Personality* (7th ed.). The McGraw-Hill

Companies.

- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779. <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2014). *Organizational Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2015). *Essentials of Contemporary Management - Chapter 15*.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior A Practical, Problem-Solving Approach Second Edition* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2019). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, 83(February), 174-184. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>
- Mahomed, F. E., & Rothmann, S. (2020). Strength use, training and development, thriving, and intention to leave: the mediating effects of psychological need satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 50(1), 24-38. <https://doi.org/10.1177/0081246319849030>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.).
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior Emerging Knowledge. Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. 33, 175-192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rasheed, M. I., Humayon, A. A., Awan, U., & Ahmad, A. ud D. (2014). Factors affecting teachers' motivation: An HRM challenge for public sector higher educational institutions of Pakistan (HEIs). *International Journal of Educational Management*, 30(1), 101-114. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Global Edition* (17th ed.). Pearson.

- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). 88-344-1-Pb. 29(1), 68-74. <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.88>
- Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>