

## **Pengaruh Diklat Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi**

### ***The Effect Of Training And Organizational Commitment On Performance With Motivation As Intervening Variable On Structural Officers Of Banyuwangi Regency***

**Hermawan Wahyudi\*<sup>1</sup>, Arik Susbiyani<sup>1</sup>, Nurul Qomariah<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: \*[tuanhermawan.byl@gmail.com](mailto:tuanhermawan.byl@gmail.com), [ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id](mailto:ariksusbiyani@unmuhjember.ac.id),

[nurulqomariah@unmuhjember.ac.id](mailto:nurulqomariah@unmuhjember.ac.id)

#### **ABSTRAK**

Kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga setiap organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan kinerja pegawai, bahkan meningkatkan kinerja tersebut. kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pendidikan dan pelatihan (diklat) dan adalah komitmen organisasi. Tidak tercapainya target capaian kinerja *Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi* selama tahun 2015 sampai dengan 2019 menyebabkan tujuan organisasi belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: 1) Pengaruh diklat terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi, 2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi, 3) Pengaruh diklat terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi, 4) Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi. 5) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi. 6) Pengaruh diklat melalui motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi. 7) Pengaruh komitmen organisasi melalui motivasi terhadap kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi. Sampel penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan Teknik *Probability Sampling* dengan sampel Pejabat Struktural PNS Banyuwangi sebanyak 136 responden. Selanjutnya, metode analisis data yang digunakan adalah software *Smart PLS versi 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan 1) Diklat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) diklat berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 4) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, 5) motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 6) diklat melalui motivasi berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja, 7) komitmen organisasi melalui motivasi berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja.

**Kata kunci :** diklat, komitmen organisasi, motivasi, kinerja

#### **ABSTRACT**

*Performance has a very important role in an organization, so that every organization must make various efforts to maintain employee performance, even improve that performance. performance is influenced by several factors, including education and training (diklat) and organizational commitment. The failure to achieve the targets for the achievement of the Structural Officials of the Banyuwangi Regency Government during 2015 to 2019 has resulted in not optimal organizational goals. This study aims to analyze: 1) The effect of education and training on the performance of structural civil servants in Banyuwangi Regency, 2) The influence of organizational commitment on the performance of structural civil servants in Banyuwangi Regency, 3) The effect of training on the motivation of structural officials of PNS in Banyuwangi Regency, 4) The influence of organizational commitment on motivation structural civil servants of Banyuwangi Regency. 5) The influence of motivation on the performance of structural civil servants in Banyuwangi Regency. 6) The influence of training through motivation on the performance of structural officials of PNS of Banyuwangi Regency. 7) The influence of organizational commitment through motivation on the*

*performance of structural civil servants of Banyuwangi Regency. The research sample was determined using the Probability Sampling Technique with a sample of Banyuwangi Civil Servant Structural Officials as many as 136 respondents. Furthermore, the data analysis method used was Smart PLS version 3.0 software. The results show 1) training has a significant effect on employee performance, 2) organizational commitment has a significant effect on employee performance, 3) training has a significant effect on motivation, 4) organizational commitment has a significant effect on motivation, 5) motivation has a significant effect on performance, 6) training has a significant effect on motivation. through motivation has a significant indirect effect on performance, 7) organizational commitment through motivation has a significant indirect effect on performance.*

**Keywords:** *training, organizational commitment, motivation, performance*

## PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS, berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN.

Berdasarkan data yang dilansir bkn.go.id pada Data Umum Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020, bahwa jumlah PNS di Indonesia per 30 Juni 2020 adalah sejumlah 4.121.176 orang dengan rincian 23% bertugas di instansi pusat dan 77% sisanya bertugas di instansi daerah. Selanjutnya dari unsur jabatan, data statistik menunjukkan 11,27% menduduki jabatan struktural, 50,88% jabatan fungsional tertentu, dan 37,85% jabatan fungsional umum.

Dengan berlakunya Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya. Kinerja bagi ASN merupakan sesuatu hal yang penting bagi terciptanya *good governance* dan sebagai wujud tanggungjawabnya sebagai seorang pelayan masyarakat.

Menurut Siagian (2007) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai nilai karya dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir yang bersangkutan. Selanjutnya, Wibowo (2010) memberikan pendapat bahwa pengertian kinerja adalah kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Fahmi (2011) kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Berdasarkan uraian pengertian kinerja di atas, maka kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga setiap organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan kinerja pegawai, bahkan meningkatkan kinerja tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyediaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Sehubungan dengan faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai berupa pendidikan, Gomes (2013) menyampaikan pendapat bahwa pengertian pendidikan dan pelatihan

adalah setiap usaha yang di lakukan guna untuk memperbaiki performansi dengan cara memberikan kesempatan belajar bagi pekerja agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dapat di selesaikan dengan baik. Selanjutnya, Fathoni (2014) memberikan pengertian bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia melaksanakan tugasnya yaitu menunjukkan kedudukan, tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang di dalam organisasi. Kemudian, pendidikan dan pelatihan menurut Hasibuan (2016) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Selanjutnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Menurut Ivancevich, *et al.* (2011) seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan perusahaan merupakan hal pribadi, sehingga perlu untuk diperjuangkan. Karyawan yang memiliki komitmen akan berupaya sebaik mungkin demi tercapainya tujuan perusahaan sehingga berdampak pada hasil kerja yang baik secara kualitas ataupun kuantitas.

Adapun pengertian komitmen organisasi menurut Wirawan (2013) adalah perasaan keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Sedangkan Menurut Griffin (2008) Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Selain diklat dan komitmen organisasi, salah satu faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Hal ini disampaikan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007). Adapun pengertian motivasi menurut Siagian (2004) adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan. Sedangkan Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah di tentukan. Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. motivasi berasal dari kata dasar Motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Selanjutnya, Hasibuan (2014) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka setiap organisasi harus berusaha meningkatkan kinerja pegawai demi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk pemerintah kabupaten Banyuwangi sebagai salah satu organisasi pemerintahan. Salah satu unsur pegawai yang terus didorong untuk meningkatkan kinerjanya adalah pejabat struktural. Pemerintah kabupaten Banyuwangi telah mengambil beberapa kebijakan untuk meningkatkan kinerja pejabat struktural, diantaranya memberikan Diklat yang menekankan pada kompetensi kepemimpinan, dimana mengadopsi pemikiran Heifetz, *et all* (2009) bahwa seorang pemimpin seharusnya memiliki kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai perubahan.

Terkait pelaksanaan kebijakan pemberian diklat kepada pejabat struktural di pemerintah kabupaten Banyuwangi, ternyata belum dapat memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan selama 5 (lima) tahun yang sudah terlewati yaitu tahun 2015 sampai dengan 2019. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 1.1 Rata-rata nilai capaian kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi sebagai berikut:

Tabel 1 Rata-rata Nilai Capaian Kinerja Pejabat Struktural PNS Kabupaten Banyuwangi

No.	Tahun	Target	Rata-rata nilai capaian kinerja
1.	2015	<b>100%</b>	<b>86,62%</b>
2.	2016	<b>100%</b>	<b>86,59%</b>
3.	2017	<b>100%</b>	<b>87,65%</b>
4.	2018	<b>100%</b>	<b>87,57%</b>
5.	2019	<b>100%</b>	<b>87,62%</b>

Sumber : *Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kab. Banyuwangi*

Berdasarkan tabel 1.1, rata-rata nilai capaian kinerja selama tahun 2015 sampai dengan 2019 tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh pemerintah kabupaten Banyuwangi yaitu sebesar 100 %. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan kebijakan pemberian diklat belum sesuai dengan teori yang telah diuraikan di atas, sehingga menjadi fenomena empiris dalam penelitian ini.

Adapun beberapa orang yang telah melakukan penelitian tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai adalah Dartha (2010) dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Malang dengan kesimpulan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Malang dan variabel materi diklat merupakan variabel yang paling dominan. Selanjutnya, Onyango dan Wanyoike (2014) dengan judul penelitian *Effects Of Training On Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya* dengan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan perkembangan karyawan dan kinerja. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Pojoh, dkk (2014) dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Suluttengo dengan kesimpulan tingkat pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Wirotomo dan Pasaribu (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan menyimpulkan bahwa (1) secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (3) secara parsial diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (4) secara simultan kompetensi, pengembangan karir dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Sitorus dan Soesatyo (2014) yang berjudul Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan kesimpulan bahwa variabel kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara bersama-sama kemampuan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian Respatiningsih dan Sudirjo (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pematang) dengan kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Sapitri (2016) dalam penelitian berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru dengan kesimpulan bahwa terdapat 3 Komitmen Organisasi pada karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif yang ada di setiap individu karyawan. Komitmen yang paling tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen yang terendah yaitu komitmen normatif. 2. bahwa kinerja

karyawan menunjukkan kinerja yang tinggi. Yang dianalisis dari tujuh dimensi yaitu kuantitatif, kualitatif, pengetahuan kerja, kerja sama, dapat diandalkan, inisiatif dan sikap yang terdapat didalam individu karyawan tersebut. 3. bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap motivasi dilakukan oleh Mota (2014) dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste dengan simpulan yang diperoleh sebagai berikut : 1. Diklat berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. 2. Diklat berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. 3. Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kepresidenan RDTL Bagian Administrasi. Selanjutnya Cahyono, dkk (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Diklat terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Tetap Universitas Pramita Indonesia menghasilkan kesimpulan bahwa Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen tetap universitas Pramita Indonesia dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap universitas Pramita Indonesia. Penelitian yang dilakukan Fajariah (2019) dengan judul Pengaruh Diklat Terhadap Motivasi dan Kompetensi Dosen STIE AMM Mataram mendapatkan kesimpulan Pendidikan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kompetensi dosen. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dosen. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi dosen dipengaruhi oleh pendidikan dan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel perantara antara pendidikan terhadap kompetensi dosen. Artinya pendidikan mampu mempengaruhi kompetensi dosen melalui variabel motivasi kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Jaya, dkk (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Diklat Terhadap Motivasi Kerja Melalui Pengembangan Karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru dengan simpulan bahwa 1) kompensasi dan diklat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru; 2) kompensasi dan diklat secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru; dan 3) kompensasi dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Selanjutnya, penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi dilakukan oleh Anidar dan Indarti (2015) yang berjudul Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna dengan kesimpulan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pengaruh tidak langsung kemampuan terhadap kinerja melalui motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung komitmen terhadap kinerja melalui motivasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Farida, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja dengan kesimpulan bahwa kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan, kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pernah diteliti oleh peneliti terdahulu yaitu Idrees, dkk (2015) dengan judul *Effect of salary, training and motivation on job performance of employees* dengan simpulan bahwa menunjukkan bahwa prestasi kerja, gaji, motivasi dan

pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar dengan kesimpulan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa diklat dan komitmen berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat penelitian yang menyimpulkan hal berbeda (*research gap*). Penelitian yang dilakukan oleh Randy (2016) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Arita Prima Indonesia, Tbk di Batam dengan kesimpulan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Murti dan Srimulyani (2013) judul penelitian Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun dengan kesimpulan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mekta (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta menyatakan bahwa komitmen organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya perbedaan antara kesimpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan (*research gap*) dan fenomena empiris yang terjadi di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sesuai uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “PENGARUH DIKLAT DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEJABAT STRUKTURAL PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI”.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software *Smart PLS versi 3.0.* yang dijalankan dengan media komputer. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) PLS (*Partial Least Square*) adalah : Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Selanjutnya Jogiyanto dan Abdillah (2009) menyatakan analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Lebih lanjut, Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya.

Keunggulan-keunggulan dari PLS menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) adalah:

- a. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
- b. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
- c. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
- d. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
- e. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
- f. Dapat digunakan pada sampel kecil
- g. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
- h. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu : pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *algoritma* (Ghozali dalam Ricardo 2012). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berlakunya Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, telah memberikan arah perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setiap daerah diberi kewenangan dan dituntut untuk meningkatkan kemandirian daerah baik dalam hal keuangan maupun kualitas sumber daya manusianya. Pemerintah daerah harus berupaya untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya aparatur disegala bidang. Keunggulan sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci terciptanya daya saing tinggi daerah dan peran sumber daya manusia tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja Organisasi Perangkat Daerah dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Pemerintah Kabupaten Banyuwangi terus berupaya memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Bahkan Pembangunan bidang pemerintahan di Kabupaten Banyuwangi sekarang difokuskan untuk lebih memantapkan tata pemerintahan yang baik, yang ditandai dengan pelayanan kepada masyarakat yang semakin optimal di semua penyelenggara pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, kemampuan dan profesionalisme aparatur, sarana prasarana yang baik dan proporsional, penegakan hukum dan penghormatan terhadap HAM, demokrasi politik seimbang dengan budaya politik, ketentraman dan ketertiban makin membaik, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pembangunan.

Pemerintah Kabupaten Banyuwangi memiliki 59 (lima puluh sembilan) Satuan Kerja Perangkat Daerah yang terdiri dari 25 (dua puluh lima) Kecamatan, 28 (dua puluh delapan) Dinas/Badan/Sekretariat, 2 (dua) RSUD, Sekretariat Daerah, Sekretariat KPU, Sekretariat DPRD dan Satpol PP dengan 10.300 (sepuluh ribu tiga ratus) Aparatur Sipil Negara. Kabupaten Banyuwangi merupakan Kabupaten dengan wilayah pelayanan terluas di Jawa Timur dengan luas daratan 5.782,50 Km<sup>2</sup> memiliki 189 Desa dan 28 Kelurahan dengan jarak Desa terjauh 100 kilometer yang dapat ditempuh dalam waktu tiga jam, serta memiliki jumlah penduduk sebagai pemakai jasa layanan sebanyak 1.604.897 Jiwa (Kabupaten Banyuwangi Dalam Angka Tahun 2018).

Dalam 7 (tujuh) tahun terakhir, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah memiliki 314 inovasi serta telah menerima 174 penghargaan internasional, nasional dan regional. Penghargaan paling banyak diterima Pemerintah Kabupaten Banyuwangi pada tahun 2014 sebanyak 37 penghargaan. Semua inovasi dan penghargaan yang diperoleh oleh Pemerintah Kabupaten tersebut dapat digunakan sebagai pembuktian bahwa kinerja ASN Pemkab Banyuwangi sangat baik.

Berdasarkan data target kinerja yang telah ditetapkan selama 5 (lima) tahun yang sudah terlewati yaitu tahun 2015 sampai dengan 2019 belum tercapai. Rata-rata nilai capaian kinerja pejabat struktural PNS Kabupaten Banyuwangi mengalami fluktuatif naik turun seperti misalnya mengalami penurunan dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 0.03% atau saat mengalami kenaikan sebesar 1.06% dari tahun 2016 ke tahun 2017.

Adanya kelebihan dan kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Banyuwangi tersebut didukung dengan memaksimalkan sumber daya yang ada, pemanfaatan IT serta penyusunan kebijakan yang dinilai tepat, maka diharapkan akan dapat pula semakin

meningkatkan kualitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan pelayanan pada masyarakat.

### **Karakteristik Responden**

Kuesioner yang disebar pada penelitian ini sejumlah 136, dengan total pengembalian 135 kuesioner, 1 kuesioner tidak kembali dan 0 kuesioner tidak layak sehingga peneliti hanya menggunakan 135 kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang menjadi Pejabat Struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sejumlah 135 orang. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, dan pangkat / golongan. Karakteristik ini diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner yang telah diberikan.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dirinci berdasarkan jenis kelamin seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Responden</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	99	73.33
Perempuan	36	26.67
Total	135	100.0

*Sumber: data diolah 2020*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 135 orang responden, sebanyak 73,33% atau sebanyak 99 orang terdiri dari laki-laki dan 26.67% atau sebanyak 36 terdiri dari perempuan, yang berarti bahwa jumlah responden terbanyak adalah dari jenis kelamin laki-laki.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan pendidikan seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Responden</b>	<b>Persentase</b>
SMA / Diploma	4	2.96
S1 / D-IV	112	82.96
Pasca sarjana	29	14.18
Total	135	100.0

*Sumber: data diolah 2020*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 135 orang responden, sebesar 2,96% atau sebanyak 4 orang terdiri dari responden dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Diploma, sebesar 82,96% atau sebanyak 112 orang terdiri dari responden dengan latar belakang pendidikan Strata 1 (S1) dan Diploma IV (D-IV), dan sebesar 14,18% atau sebanyak 29 orang terdiri dari responden dengan latar belakang pendidikan Pasca sarjana, yang berarti bahwa jumlah responden terbanyak adalah dari latar belakang pendidikan S1 dan D-IV.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan umur seperti tabel di bawah ini:



**Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Responden	Persentase
<40 Tahun	20	14.81
40-49 Tahun	43	31.85
>49 Tahun	72	53.34
Total	135	100.0

*Sumber: Data diolah 2020*

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 135 orang responden, sebesar 14,81% atau sebanyak 20 orang terdiri dari responden dengan rentang usia dibawah 40 tahun, sebesar 31,85% atau sebanyak 43 orang terdiri dari responden dengan rentang usia 40-49 tahun dan sebesar 53,34 % atau sebanyak 72 orang terdiri dari responden dengan usia diatas 49 tahun,yang berarti bahwa jumlah responden terbanyak adalah dari rentang usia diatas 49 tahun.

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan**

Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi yang menjadi responden di dalam penelitian ini dapat dirincikan berdasarkan pangkat / golongan seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan**

Pangkat / Golongan	Responden	Persentase
III/a – III/d	74	54.81
IV/a – IV/d	61	45.19
Total	135	100.0

*Sumber: data diolah 2020*

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 135 orang responden, sebesar 54,81% atau sebanyak 74 orang terdiri dari responden dengan pangkat / golongan III/a – III/d dan sebesar 45.19 % atau sebanyak 61 orang terdiri dari responden dengan pangkat / golongan IV/a – IV/d, yang berarti bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan pekerjaan pangkat / golongan III/a – III/d.

#### **Deskripsi Variabel Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu variabel Diklat (X1), Komitmen Organisasi (X2), Motivasi (Z), serta Kinerja Pegawai (Y). Keempat variabel terukur menggunakan skala Likert. Pada bagian berikut disajikan deskripsi tiap variabel penelitian untuk mengetahui gambaran tentang kondisi dari variabel-variabel yang diteliti. Distribusi frekuensi jawaban responden tiap item pertanyaan pada tiap indikator dan variabel secara lengkap disajikan pada Lampiran 3, sedangkan secara umum akan digambarkan pada penjelasan dibawah ini.

#### **Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Diklat (X1)**

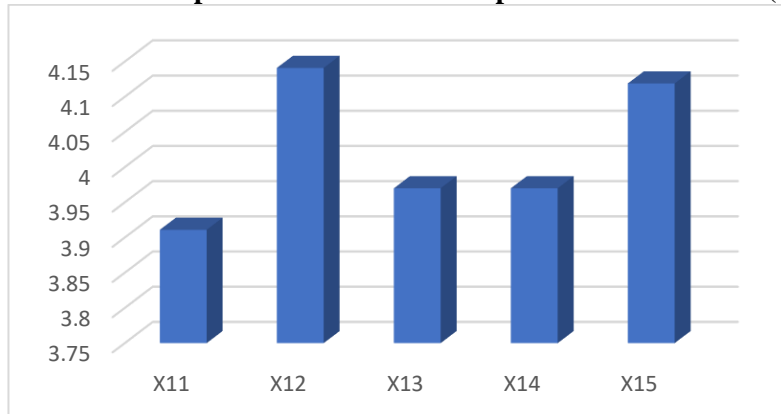
Variabel Diklat (X1) ini terdiri oleh lima indikator yaitu Isi Pelatihan (X11), Metode Pelatihan (X12), Keterampilan Instruktur. (X13), Lama Waktu Diklat (X14) dan Fasilitas Diklat (X15). Distribusi frekuensi jawaban dari 135 responden tiap item pertanyaan pada tiap indikator secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5 Deskripsi Variabel Diklat (X1)**

Indikator	Persentase Pilihan Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	KS	S	SS	
X11	0	0	26	95	14	3.911
X12	0	0	4	89	23	4.141
X13	0	0	25	89	21	3.970
X14	0	0	23	93	19	3.970
X15	0	0	4	111	20	4.119
Rata-rata						4.002

*Sumber: data diolah 2020*

**Gambar 1 Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Diklat (X1)**



*Sumber: Data diolah 2020*

Gambar 4.1 di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 5 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20). Nilai rata-rata (*mean*) 4.141 merupakan nilai tertinggi pada indikator kedua yaitu metode pelatihan (X12), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3.911 merupakan nilai terendah pada indikator isi pelatihan (X11). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Diklat (X1) dengan rata-rata 4.002 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa diklat (X1) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20).

**Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Komitmen Organisasi (X2)**

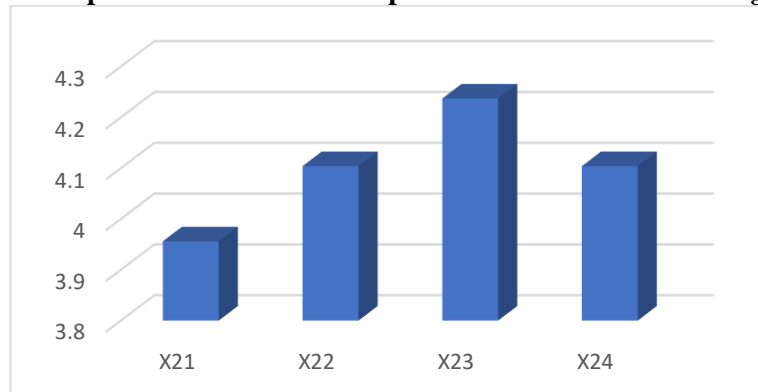
Variabel Komitmen Organisasi (X2) ini terdiri oleh empat indikator yaitu Komitmen Efektif (X21), Komitmen Berkelanjutan (X22), Komitmen Normatif (X23) dan Komitmen Antara (X24). Distribusi frekuensi jawaban dari 135 responden tiap item pertanyaan pada tiap indikator secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X2)**

Indikator	Persentase Pilihan Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	KS	S	SS	
X21	0	0	23	95	17	3.956
X22	0	0	33	90	19	4.104
X23	0	0	35	93	19	4.237
X24	0	0	23	95	21	4.104
Rata-rata						4.100

*Sumber: data diolah 2020*

**Gambar 2 Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Komitmen Organisasi (X2)**



Sumber: Data diolah 2020

Gambar 4.2 di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 4 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20). Nilai rata-rata (*mean*) 4.237 merupakan nilai tertinggi pada indikator ketiga yaitu komitmen normatif (X23), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3.956 merupakan nilai terendah pada indikator komitmen efektif (X21). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel komitmen organisasi (X2) dengan rata-rata 4.100 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi (X2) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20).

**Deskripsi Penilaian Responden terhadap Motivasi (Z)**

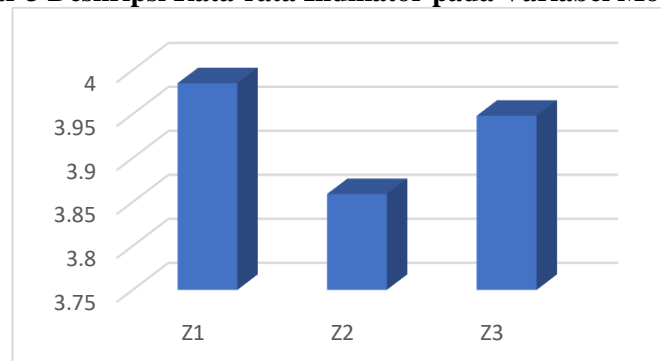
Variabel Motivasi (Z) ini terdiri oleh tiga indikator yaitu Perilaku Karyawan (Z1), Usaha Karyawan (Z2), dan Kegigihan Karyawan (Z3). Distribusi frekuensi jawaban dari 135 responden tiap item pertanyaan pada tiap indikator secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7. Deskripsi Variabel Motivasi (Z)**

Indikator	Persentase Pilihan Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	KS	S	SS	
Z1	0	0	21	95	19	3.985
Z2	0	0	40	74	21	3.859
Z3	0	0	23	96	16	3.948
Rata-rata						3.931

Sumber: Data diolah 2020

**Gambar 3 Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Motivasi (Z)**



Sumber: Data diolah 2020

Gambar 4.3 di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 4 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20). Nilai rata-rata (*mean*) 3.985 merupakan nilai tertinggi pada indikator kesembilan yaitu Perilaku Karyawan (Z1), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3.859 merupakan nilai terendah pada indikator Usaha Karyawan (Z2). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel Disiplin Pegawai (Z) dengan rata-rata 3.931 (kategori tinggi). Hal ini

mengindikasikan bahwa Motivasi (Z) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20).

**Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel kinerja pegawai (Y) ini terdiri oleh lima indikator yaitu jumlah pekerjaan (Y1), kualitas kerja (Y2), ketepatan waktu (Y3), kehadiran (Y4) dan kemampuan kerja sama (Y5). Distribusi frekuensi jawaban dari 135 responden tiap item pertanyaan pada tiap indikator secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator	Persentase Pilihan Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	KS	S	SS	
Y1	0	0	23	93	19	3.970
Y2	0	0	33	80	22	3.919
Y3	0	0	13	98	17	3.822
Y4	0	0	23	95	17	3.956
Y5	0	0	23	96	16	3.948
Rata-rata						3.923

*Sumber: Data diolah 2020*

**Gambar 4 Deskripsi Rata-rata Indikator pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)**



*Sumber: Data diolah 2020*

Gambar 4.4 di atas memperlihatkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) dari 5 item berada pada kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20). Nilai rata-rata (*mean*) 3.97 merupakan nilai tertinggi pada indikator kedua yaitu jumlah pekerjaan (Y1), sedangkan nilai rata-rata (*mean*) 3.822 merupakan nilai terendah pada indikator Ketepatan Waktu (Y3). Secara keseluruhan, responden mempersepsikan variabel kinerja pegawai (Y) dengan rata-rata 3.923 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai (Y) yang dimiliki responden berada dalam kategori tinggi (rata-rata antara 3.41-4.20).

*Analisis Data*

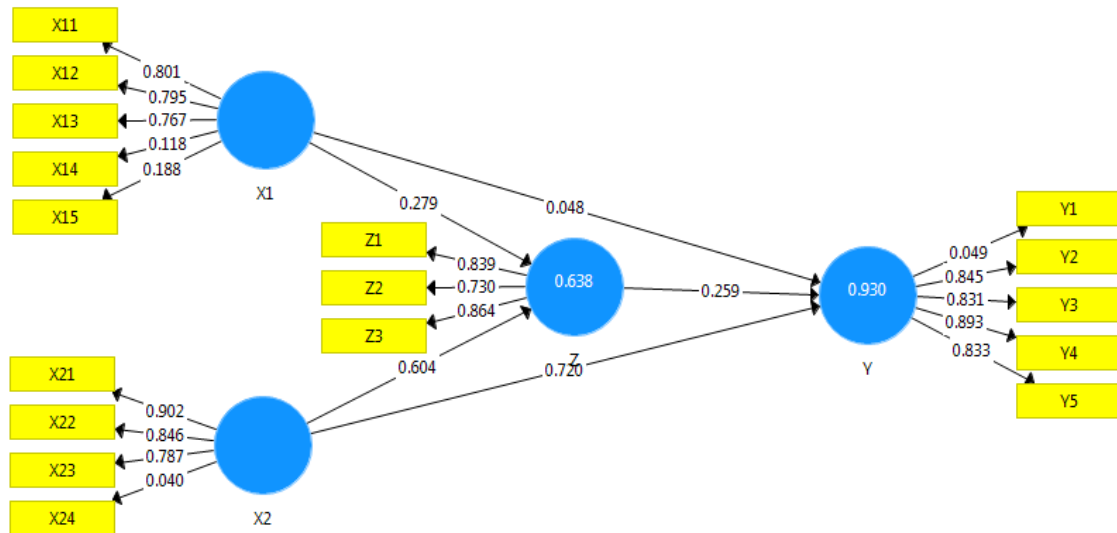
**Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Langkah berikutnya adalah melakukan evaluasi model pengukuran dengan melihat hasil validitas indikator (*convergent validity*) dan reliabilitas konstruk (*discriminant validity*).

**Convergent Validity**

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi statistik dengan SmartPLS 3. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap semua item pernyataan pada kuesioner yang telah diisi oleh sejumlah 135 responden. Pengujian pertama dilakukan dengan mengetahui nilai *Loading Factor* (LF) dari masing – masing indikator dan didapatkan data sebagai berikut saat *Calculate PLS Algorithm* pada SmartPLS.

**Gambar 5 Output Koefisien Jalur**



Sumber: Data diolah 2020

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, semakin baik diklat yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai tersebut.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Jadi, semakin baik komitmen organisasi Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.
3. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Jadi, semakin baik diklat yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap tingginya motivasi bekerja pegawai tersebut.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Jadi, semakin baik komitmen organisasi Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap tingginya motivasi bekerja pegawai tersebut.
5. Motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, semakin tinggi motivasi bekerja Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai tersebut.
6. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi. Jadi, semakin baik diklat yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil maka semakin berpengaruh terhadap tingginya kinerja pegawai tersebut. Jadi diklat yang baik akan meningkatkan motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Banyuwangi
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui motivasi. Jadi, semakin baik komitmen organisasi Pegawai Negeri Sipil maka semakin tinggi motivasi dan kinerja pegawai tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah., W dan Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Al Fajar, Siti. Tri Heru. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN: Yogyakarta
- Anidar dan Indarti (2015) Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(3), 357-376
- Anwar, Saifuddin. 2000. *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ketiga. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga : Jakarta.
- Cahyono, Y., Bustani, O., & Kusmanto. (2019). Pengaruh Diklat terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Tetap Universitas Pramita Indonesia. *LENSA*, 1(47), 26-31
- Dartha, I.K. (2010). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 6(2), 140-160
- Daryanto dan Bintoro, (2014). *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)*. Gava Media: Yogyakarta.
- Davis, Keith dan Newstron, Jhon W. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh. Erlangga : Jakarta.
- Dessler, Gary. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo: Jakarta.
- Dharma, Agus. (2003). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Raja Graffindo Persada: Jakarta.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta: Bandung.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta : Bandung.
- Fajariah, Faizatul. (2019). Pengaruh Diklat Terhadap Motivasi dan Kompetensi Dosen STIE AMM Mataram. *Proceeding Indonesia Career Center Network Summit IV*
- Farida, dkk (2016). Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja, *Jurnal Kependidikan*, 46 (1), 121-134
- Fathoni, Abdurrahmat. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta: Jakarta.
- (2014). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode penelitian Manajemen Edisi 5*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River: New Jersey.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Universitas Diponegoro : Semarang.
- Gomes, Cordose Fanstino. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Griffin, Ricky. 2008. *Management*. USA : McGraw Hill Irwin
- Handoko, H.T., (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.
- (2008). *Manajemen Persero*. BPFE-UGM : Yogyakarta.
- Hariyati, D., Mane, A., & Djafar, S. (2017). Penelitian Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Riset Edisi XX*, 3(009), 15-29
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2013). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.

- P. 2014. *Manajemen , Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Heifetz, Ronald and Grashow, Alexander and Linsky, Marty, 2009, *The Practice of Adaptive Leadership*, Harvard Business Press, United States of America.
- Idrees, dkk (2015). Effect of salary, training and motivation on job performance of employees, *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(2), 55-58
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. dan Matteson, M. 2011. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jaya, dkk (2020). Pengaruh Kompensasi dan Diklat Terhadap Motivasi Kerja Melalui Pengembangan Karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. *AkMen*, 17 (2), 309-321
- Juniantara, I.W., & Riana, I.G. (2015) Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611-628
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. BPFE : Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya. Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor
- Manullang, M. (2002). *Manajemen Personalialia. Edisi 3*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Mathis L. Robert., dan Jackson, H. John. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku kedua: Jakarta
- Mekta, Q. H & Siswanto (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. *Jurnal Profita Edisi 2*
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja berbasis kompetensi*. Grafindo Persada: Jakarta.
- Mota, R.A. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Bagian Administrasi Pada Kantor Kepresidenan Timor-Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(11), 614-638
- Murti, H., & Srimulyani, V.A. (2013) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1),10-17
- Onyango, J. W., & Wanyoike, D.M. (2014). Effects Of Training On Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, 1(1), 11-15
- Pojoh, T.P., Tewal,B., & Moniharapon, S. (2014). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Suluttengo. *Jurnal EMBA*, 2(4), 434-34
- Randy. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Arita Prima Indonesia , Tbk di Batam. Akademi Akuntansi Permata Harapan Batam
- Republik Indonesia. (2020). *Buku Statistik PNS Juni 2020*. Badan Kepegawaian Negara: Jakarta.
- ). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil*. Sekretariat Negara: Jakarta.
- (2014). *Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Sekretariat Negara: Jakarta.
- Respatiningsih, I. & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3), 56-68

- Rivai, Veithzal. & Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Press : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall : Jakarta.
- Sapitri, Ranty. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3 (2), 1-9
- Siagian Sondang P, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi aksara.kedua, Yogyakarta, Penerbitan STIE YKPN.
- (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.
- (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama Cetakan kedua puluh tiga. Bumi Aksara: Jakarta.
- (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Siregar, Syofian. (2017). *Statistik Parametrik untuk penelitian kuantitatif dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17 Ed 1, Cet.5* Bumi Aksara: Jakarta.
- Sitorus, D. S., & Soesatyo, Y. (2014). Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 45-52
- Soeprihanto, John. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE: Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.CV: Bandung.
- (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet : Bandung.
- (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabet: Bandung.
- Sulistiyani , A.T., dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja. Edisi Kedua*. Raja grafindo Persada: Jakarta.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wirotoomo, Dono., & Pasaribu, P.N. (2015). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Jurnal MIX*, V(2),466-480
- Yamin, Sofyan. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Salemba Infotek : Jakarta.