

**PENGARUH DIKLAT, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PNS PADA  
KANTOR REGIONAL VI, VII DAN XII  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

**Emel Mayabari, Susi Hendriani dan Samsir**

Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Riau  
Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**ABSTRAK**

*This study aimed to analyze the influence of training, communication, and leadership on motivation dan performance of civil servants at Sixth, Seventh And Twelfth Regional Offices of National Civil Service Agency.*

*The population in this study were civil servants amounted to 240 people. 150 samples were determined by using Slovin formula with concordance rate 5% and taken by stratified sampling method. Data collection technique used questionnaires and interviews. The analysis tool used is SEM using SmartPLS version 2.0.*

*The results of this study indicate that : (1) Training has possitive and significant effect on civil servant's motivation. (2) Communication has possitive and not significant effect on civil servant's motivation. (3) Leadership has possitive and significant effect on civil servant's motivation. (4) Training has possitive and significant effect on civil servant's performance. (5) Communication has possitive and significant effect on civil servant's performance. (6) Leadership has possitive and significant effect on civil servant's performance. (7) Motivation has possitive and significant effect on civil servant's performance.*

***Kata Kunci : Training, Communication, Leadership, Motivation, Performance.***

**PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi sekarang ini tuntutan terhadap perubahan di semua aspek semakin meningkat, tak terkecuali aspek pemerintahan dan manajemen pemerintahan. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari tradisional menjadi modern. Kondisi ini harus benar – benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional.

Persiapan ini terutama pada faktor – faktor sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai. Peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Menurut Sedarmayanti (2009), kondisi kualitas profesionalisme birokrasi pada umumnya yang masih belum memuaskan, salah satu penyebabnya adalah karena praktik manajemen sumber daya manusia yang belum benar. Manusia merupakan faktor paling menentukan dalam setiap organisasi, termasuk dalam hal ini birokrasi pemerintah yang diawaki sumber daya aparturnya sebagai birokrat.

Birokrat sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing bangsa, bahkan sebagai penentu utamanya harus memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi demi pencapaian tujuan, tidak saja profesionalitas dan pembangunan citra pelayanan publik, tetapi juga sebagai pemersatu bangsa. Tuntutan masyarakat yang dinamis dan kondisi birokrasi di negara kita menuntut adanya perubahan. Peran sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan karena kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada bagaimana organisasi tersebut menghasilkan karyawan yang produktif dan kompeten, tetapi juga bagaimana organisasi dapat memberi stimulus atau dorongan yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan (Sedarmayanti, 2014).

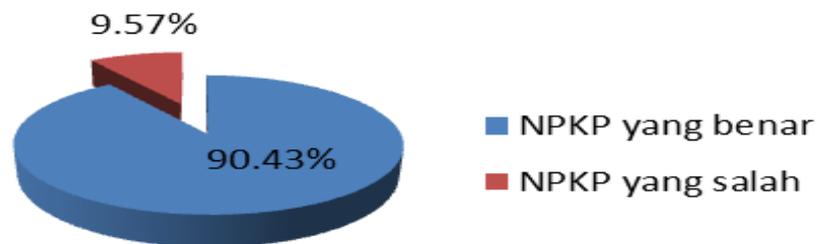
Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai sebuah lembaga pemerintah non departemen yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden mempunyai tugas untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan. Sebagai penyelenggara manajemen kepegawaian Negara, BKN berkomitmen untuk memajukan dan mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang efektif dan efisien yang mampu mendorong peningkatan profesionalisme PNS dan kualitas pelayanan publik sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam menyelenggarakan sebagian tugas dan fungsinya di bidang pembinaan dan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara, BKN membentuk 14 (empat belas) Kantor Regional yang tersebar di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara merupakan instansi Badan Kepegawaian Negara di daerah, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Dalam penelitian ini penulis menggunakan 3 (tiga) Kantor Regional sebagai objek penelitian yaitu Kantor Regional VI BKN Medan, Kantor Regional VII BKN Palembang dan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

Sampai saat ini, kualitas aparatur negara masih berkinerja rendah. Hal ini juga disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, bahwa masih banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas. Secara umum birokrasi pemerintahan belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, berjalan lambat, belum proporsional dan professional. Hampir 50% PNS belum produktif, efektif dan efisien ditinjau dari aspek kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan pengawasan.

Salah satu indikasi yang menunjukkan masih rendahnya kinerja pegawai BKN khususnya Kantor Regional BKN adalah dengan melihat capaian kinerja pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dimana hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN pada tahun 2013 dan 2014 yang ditargetkan B namun memperoleh nilai CC, hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja organisasi pada Kantor Regional dimaksud. Sebagaimana diketahui, kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu (pegawai) atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi.

Di samping itu, rendahnya kinerja pegawai pada Kanreg VI, VII dan XII BKN juga terlihat dari hasil evaluasi kinerja terkait kualitas hasil pekerjaan unit teknis yang dilakukan oleh Seksi Supervisi Kepegawaian sebagaimana tergambar pada bagan di bawah ini :

**Gambar 1. Hasil Evaluasi terhadap Nota Persetujuan Kenaikan Pangkat periode 1 April dan 1 Oktober 2014 pada Kanreg VI, VII dan XII BKN**



*Sumber : Seksi Supervisi Kanreg VI, VII dan XII BKN, 2015*

Pada Gambar 1 terlihat bahwa secara kualitas, kinerja pegawai pada Kanreg VI, VII dan XII BKN belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh masih ditemuinya kesalahan dalam penetapan Nota Persetujuan Kenaikan Pangkat (NPKP). Meskipun jumlahnya di bawah 10 %, namun jika dibiarkan dan tidak ada upaya perbaikan akan berdampak terhadap kerugian keuangan negara karena NPKP yang ditetapkan akan berimplikasi langsung terhadap kelebihan pembayaran gaji pokok PNS yang bersangkutan. Masih sering ditemuinya keluhan masyarakat berkaitan dengan lamanya waktu penyelesaian yang tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) juga mengindikasikan masih rendahnya kinerja PNS dalam hal ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Disamping itu, masih banyaknya pengaduan – pengaduan terkait kesalahan dan lamanya waktu pembuatan Karpeg, Karis dan Karsu juga mengindikasikan masih lemahnya kualitas kerja PNS.

Motivasi diduga menjadi salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai. Motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengamatan penulis, rendahnya motivasi pegawai antara lain terlihat dari 1) Kurangnya tanggungjawab pegawai dalam penyelesaian pekerjaan terutama jika atasan langsungnya tidak ada di tempat, sehingga banyak pekerjaan yang menumpuk dan tidak selesai pada waktunya, 2) Kurangnya kegairahan kerja pegawai sehingga banyak pegawai yang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan standar minimal yang telah ditentukan, 3) Masih banyak pegawai yang tidak menikmati pekerjaannya sehingga lebih suka melakukan kegiatan lain dan tidak bersedia kerja lembur jika pekerjaan belum selesai.

Motivasi penting karena menyebabkan dan mendukung perilaku manusia untuk bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang diinginkan. Setiap institusi harus selalu berusaha agar para pegawainya mempunyai motivasi yang tinggi, sebab apabila institusi mampu meningkatkan motivasi dan kegairahan kerja maka akan diperoleh banyak keuntungan bagi institusi di antaranya pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil sehingga produktivitas dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan (Nitisemo, 2005). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terkait motivasi antara lain yang dilakukan oleh Afriza (2015), Hardiyana (2011), dan Wahyuddin (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Banyak hal dalam organisasi, termasuk organisasi publik yang dapat meningkatkan motivasi pegawai. Pimpinan harus dapat memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat, apakah yang bersifat intrinsik ataukah ekstrinsik. Berdasarkan wawancara dan pengamatan yang dilakukan terhadap beberapa pegawai pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN, masih banyak keluhan pegawai terkait keikutsertaan dalam diklat, antara lain 1) Kegiatan diklat yang dilakukan dinilai masih belum optimal terkait instruktur, peserta, materi, tujuan dan sasaran diklat yang dirasa belum sesuai tujuan. Hal ini tentunya mengakibatkan terjadinya kesenjangan kompetensi antar pegawai yang berujung pada rendahnya motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas, 2) Pegawai tidak diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat dikarenakan adanya keterbatasan dalam hal anggaran, kuota dan faktor penilaian atasan, 3) Masih banyak pegawai yang belum pernah mengikuti diklat di samping diklat prajabatan yang merupakan prasyarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

Di samping faktor diklat, kurangnya komunikasi dan koordinasi baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal diduga juga menjadi penyebab kurangnya motivasi dan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas, sehingga pelaksanaan tugas kurang efektif. Komunikasi yang efektif merupakan faktor penting untuk membangun *team work* yang baik dalam organisasi sehingga apa yang menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai (Rosidah, 2009). Masih terdapat beberapa kendala yang ditemukan sehingga menyebabkan kurang efektifnya komunikasi yang terjadi antar unit dan antar pegawai. Kecepatan penyebaran informasi dan kesamaan persepsi tiap pegawai dalam menerima informasi sangat penting mengingat Kantor Regional BKN merupakan sumber data dan informasi yang sering digunakan sebagai rujukan oleh masyarakat.

Kepemimpinan juga memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi, terutama organisasi besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Dalam memimpin sebuah organisasi/ instansi, seorang pemimpin harus cakap dan kreatif dalam menangani masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi/ instansi tersebut dan menjadi seseorang yang bisa memberikan dorongan positif kepada para staf kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi/instansi tersebut. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula.

Seorang pemimpin yang cerdas dapat melahirkan pegawai yang cerdas pula, seorang pemimpin yang disiplin dan tekun mampu menjadikan pegawainya bekerja secara efisien. Tak jarang seorang pemimpin yang ramah pun dapat menjadikan pegawainya bekerja dengan senang hati dan nyaman. Begitu pula sebaliknya, seorang pemimpin yang malas dapat membuat para pegawainya menjadi malas. Seorang pemimpin yang kurang disiplin dapat menular ke para pegawainya. Pemimpin yang jarang komunikasi dan sering marah juga dapat membuat pegawainya kurang nyaman dalam bekerja (Wahyuningsih, 2013).

Berbagai solusi permasalahan motivasi yang dihadapi oleh banyak organisasi hanya untuk memecahkan permasalahan jangka pendek saja. Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya permasalahan yang berulang – ulang pada persoalan yang sama, untuk itu dibutuhkan metode yang paling tepat dan sesuai dengan organisasi dalam memecahkan permasalahan motivasi. Dengan menaruh perhatian pada diklat, komunikasi dan kepemimpinan diharapkan akan lebih memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan. Tentunya tujuan akhir adalah peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Vroom dalam Luthans (2006) berpendapat kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*Level of Performance*”, bila pegawai yang memiliki *Level of Performance* tinggi maka dapat dikategorikan sebagai pegawai produktif dan sebaliknya jika ada pegawai yang *Level of Performancenya* rendah maka dapat dikatakan sebagai pegawai yang sudah tidak produktif. Sementara menurut Bangun (2012), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Hal ini dapat diukur melalui kuantitas, kualitas, efisiensi dan disiplin kerja.

Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain a) Faktor kemampuan secara psikologis yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan), b) Faktor Motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

### **Motivasi**

Kata Motivasi berasal dari kata dasar yaitu motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Motivasi merupakan salah satu faktor pendorong yang ada di dalam diri manusia baik yang bersumber dari internal maupun eksternal untuk tergerak melakukan apapun baik yang sudah pernah dilakukannya maupun yang belum pernah dilakukannya. Motivasi merupakan faktor penentu seseorang untuk bertindak dan faktor yang dapat mengubah tindakan orang tersebut.

Menurut Hasibuan (2008), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sementara Handoko (2008), mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Robbins (2008) juga mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

### **Diklat**

Diklat merupakan bagian yang tak terpisahkan dan terpenting dalam peningkatan kinerja. Diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas tertentu (proses pembelajaran). Menurut Mangkunegara (2006), pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Sementara Dessler (2011) memaknai pelatihan sebagai upaya perubahan perilaku. Menurutnya diklat harus diorganisir agar dapat mengantarkan perubahan perilaku peserta diklat. Sementara Rivai (2006) mengatakan, diklat merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

Diklat juga didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Jucius dalam Bernardin (2006) menyatakan bahwa diklat digunakan untuk menunjukkan setiap proses, dimana bakat, kecakapan dan kemampuan para pegawai dikembangkan agar mereka dapat menyelesaikan pekerjaan tertentu. Lebih lanjut Bernardin (2006) juga menyebutkan bahwa secara ideal pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan keinginan mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi.

### **Komunikasi**

Manusia selalu terlibat dalam aktivitas kegiatan “komunikasi”. Terjadinya komunikasi merupakan konsekuensi dari adanya interaksi di antara sesama manusia (*human interactions*), atau hubungan yang bersifat sosial (*social relations*), karena kenyataannya yang paling banyak terlibat dalam proses komunikasi adalah manusia. Bangun (2012) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima pesan secara efektif. Komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal sehingga tidak mencapai sasaran.

### **Kepemimpinan**

Handoko (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan dari kelompok yang selalu berhubungan tugasnya. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Tujuan kepemimpinan di sisi lain adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Dalam hal kepemimpinan, untuk organisasi apapun, apabila mengalami kegagalan dan keberhasilan ini sering dikaitkan dengan adanya kepemimpinan.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun pengumpulan data-data penelitian yang dilakukan oleh penulis berlokasi pada 3 (tiga) Satuan Kerja yaitu Kantor Regional VI BKN Medan, Kantor Regional VII BKN Palembang dan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Oktober 2015 hingga selesai.

Desain penelitian yang digunakan adalah *explanatory survey*, yang berupaya menganalisis pengaruh yang terjadi antara variabel Diklat ( $X_1$ ), Komunikasi ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ ) dan Kinerja ( $Y_2$ ). Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data kualitatif, yang selanjutnya akan disajikan dalam bentuk angka (dikuantifikasikan) untuk diuji secara verifikasi sesuai dengan rancangan analisis data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Regional VI, VII dan XII BKN, yaitu berjumlah 240 orang. Berdasarkan pertimbangan yang logis, seperti kepraktisan, keterbatasan biaya, waktu dan tenaga, tidak semua anggota populasi dijadikan sampel pada penelitian ini, melainkan diambil beberapa sampel untuk mewakili seluruh populasi dengan cara *stratified sampling*. Ukuran dari sampel yang dijadikan objek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumus slovin dengan persentase sampling error yang ditoleransi yaitu 5%, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N= Jumlah Populasi

e = Presisi (ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95%)

Berdasarkan rumus teknik pengambilan sampel di atas, dengan jumlah populasi sebanyak 240 pegawai dan presisi atau taraf kesalahan sebesar 5%, maka dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2} = \frac{240}{1 + 240 \cdot (0,05)^2} = 150$$

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yang dikumpulkan adalah berupa jumlah pegawai menurut jenis kelamin, umur, pendidikan, golongan ruang dan masa kerja. Sedangkan data kualitatif yang dikumpulkan adalah berupa data tentang penilaian pegawai dalam hal ini pegawai terhadap diklat, komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja.

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer berasal dari responden yang dijadikan obyek penelitian yaitu pegawai Kantor Regional VI, VII dan XII BKN. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Bagian Tata Usaha masing – masing Kantor Regional berupa data statistik pegawai, laporan kinerja dan data kehadiran pegawai.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner, yaitu dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden, laporan tentang pribadinya serta tentang pelatihan, komunikasi, kepemimpinan, motivasi dan kinerja responden. Pembobotan dilakukan untuk setiap pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing – masing konstruk atau variabel yang diteliti. Hasil analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing – masing konstruk atau variabel penelitian. Untuk mengkategorikan jawaban responden dibuat skala interval yang dihitung dari skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi lima, sehingga diperoleh interval untuk kategori sebesar 0,80.

Dalam penelitian ini, data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) versi 2.0. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/ teori sedangkan PLS bersifat prediktif model. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi.

*Inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, Stone-Geisser *Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### **Pengaruh Diklat ( $X_1$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Diklat berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Namun perlu dianalisa lebih lanjut diklat seperti apa yang akan meningkatkan motivasi pegawai. Terdapat beberapa hal yang dapat menyebabkan tidak efektifnya penyelenggaraan diklat dan membuat pegawai tidak termotivasi yang hendaknya menjadi perhatian pimpinan.

Dalam penelitian ini, pegawai merasa kurang termotivasi meskipun telah mengikuti diklat dikarenakan beberapa hal antara lain karena ketidaksesuaian antara materi diklat dengan jabatan peserta yang ditugaskan untuk mengikuti diklat.

Sehingga pegawai merasa diklat yang telah diikuti tidak bermanfaat secara langsung terhadap pekerjaan, padahal jika menugaskan pegawai dengan jabatan yang sesuai tentu akan memberikan nilai tambah bagi pegawai dan juga organisasi sebagaimana tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari penyelenggaraan diklat itu sendiri.

Disamping materi dan peserta diklat, instruktur juga merupakan faktor penting dalam rangka menjamin sampainya materi kepada peserta. Sebagai seorang instruktur dituntut untuk tidak hanya menguasai materi, namun juga harus menguasai teknik menyampaikan materi.

#### **Pengaruh Komunikasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Kondisi komunikasi pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN jika dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum komunikasi belum terkondisikan dengan baik. Jika dicermati pada masing-masing indikator variabel komunikasi, maka indikator interaksi yang menyenangkan dan hubungan yang baik dinilai tinggi oleh responden. Hal ini mengindikasikan bahwa interaksi personal yang tercipta pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN sudah terjalin dengan baik. Hal ini tentunya akan mendorong semangat dan rasa nyaman pegawai selama berada di kantor.

Akan tetapi jika dilihat tingkat kesepahaman dan persamaan persepsi berada pada tingkat cukup. Hal ini mengindikasikan tidak semua pegawai merasa adanya kesepahaman dan persamaan persepsi terkait penyelesaian pekerjaan. Ini artinya ada rantai komunikasi yang terputus dan tidak sampai ke semua lini organisasi. Ada kecenderungan pegawai enggan untuk saling berkomunikasi terutama antara atasan dan bawahan. Jika dibiarkan berlarut-larut maka akan semakin menciptakan gap informasi antar pegawai. Hal ini juga akan berpengaruh tidak baik terhadap motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya karena informasi yang tepat sangat dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

#### **Pengaruh Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Motivasi ( $Y_1$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi. Jika melihat hasil penilaian responden terhadap kepemimpinan pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN, dimana untuk semua indikator memiliki rata-rata skor cukup, hal ini mengindikasikan bahwa secara umum kepemimpinan belum berjalan secara optimal.

Meskipun tidak berpengaruh secara signifikan, namun koefisien *inner weight* yang bertanda positif menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan semakin memotivasi pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam hal meningkatkan motivasi pegawai tidak berjalan sebagaimana mestinya. Harus dilakukan langkah-langkah untuk penguatan fungsi kepemimpinan sehingga motivasi pegawai dapat semakin ditingkatkan.

#### **Pengaruh Diklat ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Diklat berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dalam rangka menjamin keefektifan diklat, tentunya indikator diklat secara keseluruhan harus berjalan dengan baik mulai dari kecakapan instruktur dalam menyampaikan materi, kesesuaian peserta diklat, kesesuaian materi diklat, kejelasan tujuan dan hasil diklat serta sasaran yang terukur sebagai *feedback* dari pelaksanaan diklat. Pegawai menilai kecakapan instruktur dan sasaran yang *measurable* sudah baik. Artinya, para instruktur dari lembaga yang menyelenggarakan diklat sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam menyampaikan materi diklat, disamping itu, sasaran yang hendak dicapai dari diklat yang telah diikuti oleh pegawai juga sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Akan tetapi indikator lainnya seperti kesesuaian peserta, kesesuaian materi dan kejelasan tujuan masih dinilai cukup oleh responden. Ini artinya untuk ketiga indikator tersebut belum berjalan dengan baik. Responden menilai masih banyak pegawai yang dikirim untuk mengikuti diklat hanya sebatas “menggugurkan kewajiban” satuan kerja (satker) sehingga jabatan pegawai yang dikirim cenderung tidak sesuai dengan materi diklat. Sebagian responden juga menilai ada kecenderungan satker untuk selalu mengirim pegawai yang sama untuk materi diklat yang berbeda meskipun tidak sesuai dengan tugas fungsi jabatannya. Pegawai juga menilai masih terdapat beberapa diklat yang materinya dirasa kurang efektif karena tidak dapat diaplikasikan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga harapan mengikuti diklat yang awalnya untuk meningkatkan keterampilan dan mempercepat penyelesaian pelaksanaan tugas jadi tidak dapat diaplikasikan dan tidak berdampak signifikan pada peningkatan hasil pekerjaan. Jika hal ini tidak segera dievaluasi dan diperbaiki akan sangat menghambat peningkatan kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Komunikasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Komunikasi yang baik ditandai dengan adanya persamaan persepsi dari semua anggota organisasi serta interaksi dan hubungan baik yang terjalin sesama pegawai.

Kondisi komunikasi pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN jika dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum komunikasi yang terjadi belum terkondisikan dengan baik, terutama terkait kesepahaman dan persamaan persepsi dari pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hal ini belum berjalan sebagaimana mestinya dikarenakan atasan tidak selalu mengkomunikasikan dan mendiskusikan setiap ada informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan kepada bawahannya atau atasan menginformasikan namun tidak ke semua bawahannya. Akibatnya tidak semua pegawai menerima informasi yang sama terkait pekerjaan. Tentunya hal ini akan berimplikasi tidak baik terhadap kualitas pekerjaan bawahan apabila informasi tersebut dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan.

#### **Pengaruh Kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dari hasil penelitian terkait kepemimpinan pada Kantor Regional VI, VII dan XII BKN, terlihat bahwa secara umum kepemimpinan belum berjalan secara optimal. Masih banyak yang harus dibenahi terkait kemampuan, kepribadian, pengalaman, intelektual dan kemampuan atasan dalam menciptakan hubungan baik dalam rangka mengarahkan bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Belum adanya standar kompetensi yang jelas untuk setiap jabatan di lingkungan Kantor Regional VI, VII dan XII BKN dan belum dilakukannya penilaian kompetensi secara berkala berimplikasi pada kesesuaian kemampuan antara syarat jabatan dan pemangku jabatan. Disamping itu, tingginya tingkat perputaran / rotasi, mutasi dan promosi pejabat Administrator dan Pengawas di lingkungan Kantor Regional VI, VII dan XII BKN juga berdampak terhadap minimnya pengalaman dan kemampuan dari pemangku jabatan. Perlu upaya – upaya yang bersifat komprehensif untuk mengembalikan fungsi kepemimpinan sebagaimana mestinya.

#### **Pengaruh Motivasi ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )**

Hasil penelitian menunjukkan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Secara keseluruhan, hasil penilaian responden terhadap motivasi pegawai menunjukkan skor cukup. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai dapat lebih ditingkatkan untuk menunjang kinerja yang lebih baik lagi. Responden menilai tanggungjawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan hasil penelitian, masih banyak pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Disamping itu, motivasi yang tidak optimal juga terlihat dari banyaknya pegawai yang datang ke kantor namun lebih banyak melakukan kegiatan yang bukan merupakan tugas fungsi jabatannya.

Pimpinan harus segera mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan motivasi pegawai karena penurunan motivasi akan sangat berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai yang tentunya juga akan berimplikasi terhadap penurunan kinerja organisasi.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat diambil kesimpulan dan saran penelitian sebagai berikut :

1. Semakin baik dan semakin efektif Diklat yang diikuti oleh pegawai Kanreg VI, VII dan XII BKN maka Motivasi pegawai juga semakin tinggi.
2. Semakin baik dan kondusif Komunikasi yang terjalin baik antar pegawai maupun antara atasan dan bawahan pada Kanreg VI, VII dan XII BKN, maka Motivasi pegawai juga semakin tinggi
3. Semakin baik Kepemimpinan yang dimiliki setiap pimpinan unit pada Kanreg VI, VII dan XII BKN maka Motivasi pegawai juga semakin tinggi karena figur atasan yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif.
4. Semakin baik dan semakin efektif Diklat yang diikuti oleh pegawai Kanreg VI, VII dan XII BKN maka Kinerja pegawai juga semakin tinggi karena setiap pegawai yang telah mengikuti diklat akan meningkat kompetensinya yang dapat digunakan dalam menunjang pelaksanaan tugas.
5. Semakin baik dan kondusif Komunikasi yang terjalin baik antar pegawai maupun antara atasan dan bawahan pada Kanreg VI, VII dan XII BKN, maka Kinerja juga semakin tinggi karena semua pegawai sudah memiliki modal informasi yang sama yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan.
6. Semakin baik Kepemimpinan yang dimiliki setiap pimpinan unit pada Kanreg VI, VII dan XII BKN maka Kinerja juga semakin tinggi, karena disamping memberikan dorongan kepada pegawai, seorang atasan juga merupakan figur contoh yang paling dekat dengan pegawai, sehingga semakin baik figur seorang atasan maka akan berimbas kepada bawahannya.
7. Semakin tinggi Motivasi pegawai pada Kanreg VI, VII dan XII BKN dalam bekerja maka Kinerja juga akan semakin tinggi karena motivasi yang dapat mendorong setiap pegawai untuk bekerja sesuai tuntutan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan harus terus berupaya untuk meningkatkan motivasi pegawai pada Kanreg VI, VII dan XII BKN.

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan meliputi :

1. Terkait Kinerja, disarankan kepada instansi terutama atasan agar dapat meningkatkan fungsi kontrol agar pegawai dapat selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu / sesuai batas waktu yang ditentukan. Disamping itu, kualitas hasil kerja juga perlu ditingkatkan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap SOP dan meningkatkan komitmen setiap anggota organisasi untuk selalu bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan.
2. Terkait Motivasi, disarankan kepada instansi terutama atasan agar dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan sarana prasarana penunjang kerja. Di samping itu, rotasi juga dapat dilakukan untuk mencegah kejenuhan pegawai terhadap tugas tentunya dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan jabatan.
3. Terkait Diklat, disarankan kepada instansi untuk melakukan evaluasi dan penilaian kompetensi pegawai secara berkala, sehingga diharapkan kesenjangan kompetensi dapat ditutupi dengan mengikuti diklat. Instansi juga disarankan untuk melakukan analisa kebutuhan diklat berdasarkan kesenjangan kompetensi yang ada, sehingga pimpinan dapat memetakan diklat apa saja yang dibutuhkan dan siapa yang akan ditugaskan. Mengingat, usia pegawai yang masih berada pada rentang produktif dan masa kerja yang masih lama, diklat yang tepat dan dilakukan secara terus menerus akan sangat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Terkait Komunikasi, disarankan kepada instansi terutama atasan agar dapat selalu mengkomunikasikan dan mendiskusikan setiap ada informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan. Penyampaian informasi yang cepat dan benar dapat menunjang dalam menciptakan kesepahaman dan persamaan persepsi dalam memandang permasalahan terkait pekerjaan sehingga diharapkan setiap pegawai memiliki modal informasi dan pengetahuan yang sama yang dapat digunakan dalam penyelesaian tugas.
5. Terkait Kepemimpinan, disarankan kepada instansi untuk menetapkan Standar Kompetensi untuk setiap jabatan baik itu Standar Kompetensi Teknis maupun Standar Kompetensi Manajerial yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan penilaian kompetensi dan melakukan analisis kesenjangan kompetensi jabatan. Dengan dasar analisis kesenjangan jabatan, pimpinan dapat mengambil tindak lanjut yang tepat untuk memperkecil gap antara syarat jabatan dan kompetensi pemangku jabatan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afriza, dkk, 2015, *Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol. 4, No. 3.
- Bangun, Wilson. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Bernardin dan Russell, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Indeks, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, T Hani, 2008, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hardiana, Aan dan Farina Helwiyani, 2011, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pensisikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship, Vol. 5 No. 2.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2006, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nitisemito, Alex S, 2005, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat belas, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014.
- Rivai, Veithzal, 2006, *Manajemen SDM untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005, *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P., dan T.A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

- Sardiman, 2011, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sasmito, Cahyo, 2013, *Analisis Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi terhadap Kinerja Pegawai apda Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Soppeng*, Jurnal Reformasi, Vol. 3, No. 1.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sulistiyani, AT dan Rosidah, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah, 2010, *Analisis pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Jurnal Magistra, No. 74.