THE ANALYSIS OF THE WORK LOAD EFFECT AND MOTIVATION ON EMPLOYEES PERFORMANCE WITH EMPLOYEE TRAINING AS INTERVENING VARIABLES

(Case Study at the Head Office of the Directorate General of Railways)

W A R D O Y O

Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta
wardoyo.seven@gmail.com

Abstract

This study aims to examine and analyze the effect of workload and motivation on employee performance with training as an intervening variable case study at the Head Office of the Directorate General of Railways. This research was conducted at the Head Office of the Directorate General of Railways. The type of approach used is quantitative description with explanatory research. The research sample of 155 respondents with the sampling technique used was stratified proportional random sampling. In this research, data analysis uses validity test, reliability test, T test, and path analysis. From the results of the T test shows that there is an effect of workload on employee performance, there is an effect of motivation on employee performance, there is an influence of workload on training, there is an effect of motivation on training, and there is the influence of training on employee performance. From the results of path analysis (path analysis) shows that the effect of workload on employee performance with training as an intervening variable has no significant effect, which means there is no mediating effect. the effect of Employee Motivation on employee performance with training as an intervening variable has a significant effect, which means there is an influence of mediation.

Keywords: workload, motivation, training, performance.

PENDAHULUAN

Permasalahan kinerja sumber daya manusia pada saat ini semakin menarik untuk diamati. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat, menyebabkan organisasi menuntut adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Kedudukan sumber daya manusia saat ini bukan hanya sekedar sebagai faktor produksi, namun juga berperan sebagai penggerak, penentu, dan mitra organisasi yang memiliki andil besar dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Penggunaan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik juga sangat penting untuk mencapai

keberhasilan visi misi, tujuan, dan strategi yang dijalankan oleh organisasi.

Kinerja juga menjadi permasalahan yang penting bagi instansi pemerintah. Instansi pemerintah belakangan ini gencar melakukan perbaikan melalui reformasi birokrasi yang menuntut kinerja para pegawainya terus meningkat. Perbaikan sistem dalam organisasi pemerintah, penyusunan standar operasional prosedur, keterbukaan, sistem remunerasi, dan peningkatan pelayanan yang baik menjadi sarana untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah. Aparatur pemerintah selalu diminta untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Yaitu

memberikan pelayanan yang melebihi apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Penilaian prestasi kerja di sektor pemerintahan didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian Kementerian Perhubungan juga telah menerapkan Penilaian Prestasi Kerja tersebut pada setiap tahunnya.

Menurut Hall TL dan Meija (1987) dalam Ilyas, menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor internal yang terbagi menjadi dua yaitu karakteristik individu (umur, pendapatan, status perkawinan, pengalaman kerja dan masa kerja) dan sikap terhadap tugas (persepsi, pengetahuan, motivasi, tanggung jawab dan kebutuhan terhadap imbalan).
2. Faktor eksternal yang meliputi sosial ekonomi, demografi, geografi, (lingkungan kerja), aseptabilitas, aksesibilitas, beban kerja dan organisasi (pembinaan, pengawasan, koordinasi dan fasilitas).

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut di atas, seorang pegawai juga memerlukan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan menurut Gary Dessler (2009) 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, 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.

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan teori yang disampaikan oleh Hall TL dan Meija (1987) yang menyebutkan terdapat faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan/pegawai dan pendapat dari Gary Dessler (2011) yang menyatakan bahwa

pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan/pegawai, *pra-research* awal dilakukan oleh peneliti dengan cara memberikan survey kepada 30 (tiga puluh) orang Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kantor pusat Direktorat Jenderal Perkeretaapian yang menjadi objek pada penelitian ini. Berikut adalah beberapa variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan berdasarkan hasil *pra-research* 2017.

Tabel Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

No	Indikator Masalah pada Direktorat Jenderal Perkeretaapian	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Persepsi	1	3%
2	Pengetahuan	2	7%
3	Motivasi	6	20%
4	Tanggung Jawab	2	7%
6	Imbalan	2	7%
7	Aseptabilitas	2	7%
8	Aksesibilitas	1	3%
9	Beban Kerja	5	17%
10	Pembinaan	2	7%
11	Pelatihan	7	23%
Total		30	100%

Sumber: Hasil *Pra-Research* (2017)

Berdasarkan hasil *pra-research* awal diketahui bahwa faktor-faktor yang secara dominan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kantor pusat Direktorat Jenderal Perkeretaapian adalah Motivasi, Beban Kerja, dan Pelatihan. Hasil tersebut menjadi rujukan bagi peneliti untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara signifikan

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian adalah:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap pelatihan?
4. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap pelatihan?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan?
7. Apakah motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan?

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2012:7), kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Mathis dan Jackson (2009:113), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedarmayanti (2011:51), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan);
2. *Quantity of work* (kuantitas pekerjaan);
3. *Promptness* (kecepatan);
4. *Spirit of work, cooperation and presence* (semangat kerja, kerjasama dan kehadiran);
5. *Effectivity and efficiency* (efektif dan efisien);

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu, dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan: "*performance = ability x motivation*". Dari pernyataan tersebut, jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja

seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi.

Robbins (2013:556) menyatakan bahwa dalam melakukan evaluasi kinerja seseorang dapat dilakukan dengan menggunakan tiga macam kriteria yaitu: (1) Hasil tugas, adalah mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja individu dengan beberapa kriteria yang dapat diukur, (2) Perilaku, evaluasi perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan perilakunya dengan rekan kerja yang lain dan (3) Ciri kepribadian individu, adalah mengamati karakteristik individu dalam berperilaku maupun bekerja, cara berkomunikasi dengan orang lain sehingga dapat dikategorikan cirinya dengan ciri orang lain. Evaluasi atau penilaian kinerja menjadi penting sebagai umpan balik sekaligus *follow up* bagi perbaikan kinerja selanjutnya.

Beban Kerja

Beban kerja sering ditafsirkan sebagai suatu hal yang memberatkan atau menekan bagi kehidupan seseorang. Pengertian beban kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kemampuan (kesanggupan, kecakapan) yang dimiliki untuk menyelesaikan masalah, sehingga dengan kemampuan yang dimiliki akan dapat berfungsi dan memproduksi secara proporsional sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki. Beban kerja identik dengan tekanan atau penekan sehingga beban kerja sama halnya dengan suatu tekanan yang timbul dimana seseorang melakukan pekerjaannya. Gibson dan Ivancevich (dalam Andina 2010:18), menjelaskan: "Tekanan sebagai tanggapan yang dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis, yaitu suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik terhadap seseorang".

Motivasi Kerja

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-

masing orang itu serta disesuaikan dengan perkembangan peradaban manusia. Namun ditinjau dari aspek taksonomi, motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang artinya bergerak. Menurut Winardi, (2010:1), istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Dengan demikian secara etimologi, motivasi berkaitan dengan hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Harold Koontz dan Heinz Wehrich dalam Ndraha (2013:145) juga mengemukakan pendapatnya tentang motivasi sebagai berikut :

Motivasi adalah suatu pengertian umum yang menggunakan seluruh kelas tentang dorongan, keinginan, kebutuhan, harapan dan kekuatan-kekuatan sejenisnya. Untuk mengatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan mereka adalah dengan mengatakan bahwa mereka mengerjakan hal-hal yang mereka harapkan akan memuaskan dorongan dan keinginan ini dan mendorong bawahan untuk bertindak dengan suatu cara yang diinginkan.

Sarwoto (2010) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut: secara konkrit motivasi dapat diberikan batasan sebagai proses pemberian motif (penggerakkan) bekerja sebagai karyawan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efisien, memberi motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat kerja dan dorongan kepada orang lain untuk bekerja lebih baik.

Menurut Vroom dalam Ndraha (2012) mengemukakan bahwa: Motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V), menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki *valensi* tertinggi; *Expectancy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). *Probability* itu bergerak dari 0

(nol, tiada harapan) ke 1 (satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil.

Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Adapun pengertian pelatihan menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Wexley dan Yulk dalam Widodo (2015:80) pelatihan dan pengembangan adalah suatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usahan berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan tau anggota organisasi. Menurut Sedarmayanti (2010:164) yang dimaksud dengan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial memperelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974, pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam 11 waktu yang relative singkat, dan dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori. (Widodo, 2015:80).

Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan beban kerja, pelatihan, motivasi dan kinerja pegawai terangkum dalam tabel berikut:

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Muhammad Mahfudz (2017)	Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan divisi <i>sales consumer pt</i> bank negara indonesia (persero) tbk.	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Beban Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebesar 0,696 (69,6%) sedangkan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja sebesar -30,5 (-30,5%). kesimpulan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung, bahwa yang mempengaruhi Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar (58,3%).
2	Evawati Khumaedi (2016)	Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Pura II.	Disiplin dan Motivasi Kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap Kinerja Pegawai.
3	Ni Made Nurcahyani 1, I.G.A. Dewi Adnyani (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja
4	Kelvin Aldrian Widijanto (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya.	Hasil penelitian yang diperoleh diketahui bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada motivasi kerja pada kinerja karyawan.
5	Rr. Watie Rachmawati (2016)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung.	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Pelatihan dan Motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan variabel Kinerja.

Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ferrania Paramitadewi (2017) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin rendah beban kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Hasil penelitian dari M. Zainal Arifin, Taher Alhabsji, Hamidah Nayati Utami (2016) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap

Komitmen Organisasional Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa pengaruh negatif dan tidak signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, hasil penelitian dari Benish Shabbir, Raza Naqvi SMM (2017) yang berjudul *Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: A Study of Travel agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK* memperlihatkan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif pada pekerjaan kinerja.

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja bersifat negatif, artinya semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan akan berakibat menurunnya tingkat kinerja mereka.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian Ni Made Nurcahyani¹, I.G.A. Dewi Adnyani (2016) yang berjudul *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rr. Watie Rachmawati (2016) yang berjudul *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung*, menunjukkan bahwa Motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan variabel Kinerja.

Sementara itu hasil penelitian dari Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) yang berjudul *Impact of Employee Motivation on Employee Performance. (2014)* menunjukkan bahwa signifikan dan positif hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa dari hasil beberapa penelitian terdahulu tersebut di atas menunjukkan hubungan antara variabel motivasi dan kinerja adalah hubungan yang bersifat positif. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja mereka.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Hasil penelitian dari Kelvin Aldrian Widijanto (2017) yang berjudul *Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya*, menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian dari Rr. Watie Rachmawati (2016), I Wayan Sutya Edy Kumara, I Wayan Mudiarta Utama (2016), Sidra Shakeel, Samreen Lodhi (2015), dan Muhammad Imran, Aiman Tanveer (2015), yang menyatakan bahwa penelitian berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin tinggi nilai pelatihan akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan.

4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Pelatihan

Beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Beban kerja juga merupakan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh sekelompok atau seseorang dalam waktu tertentu atau beban kerja dapat dilihat pada sudut pandang obyektif dan subyektif. Secara obyektif adalah keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan.

Pelatihan merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia di mana pelatihan bertujuan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja pegawai guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Pemberian pelatihan lebih

berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan pegawai lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh beban kerja terhadap pelatihan pegawai.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Pelatihan

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Pelatihan juga diberikan dalam bentuk pemberian bantuan. Bantuan dalam hal ini dapat berupa pengarahan, bimbingan, fasilitas, penyampaian informasi, latihan keterampilan, pengorganisasian suatu lingkungan belajar, yang pada dasarnya peserta telah memiliki potensi dan pengalaman, motivasi untuk melaksanakan sendiri kegiatan latihan dan memperbaiki dirinya sendiri sehingga dia mampu membantu dirinya sendiri. Istilah pemberian bantuan. Berdasarkan uraian di atas diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap pelatihan pegawai.

6. Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi

Hasil penelitian dari Julia Anita, Nasir Aziz, Mukhlis Yunus (2013) yang berjudul Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh menunjukkan bahwa Penempatan dan beban kerja tidak hanya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, akan tetapi juga dapat

meningkatkan prestasi kerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasil pengujian statistik baik secara parsial maupun simultan menunjukkan bahwa penempatan, beban kerja dan motivasi kerja secara nyata dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh.

Hasil penelitian berbeda ditemukan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Maria Yunita I, Ns. Friska Sinaga, Dinda Betari Ayu (2014) dengan judul Hubungan Beban Kerja Terhadap Sikap Dan Motivasi Perawat Di Ruang Intensif Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung. Hubungan beban kerja terhadap motivasi perawat di ruang intensif Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung didapat p value = 0,529 yang artinya tidak ada hubungan antara beban kerja terhadap motivasi perawat di ruang intensif Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variable-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari pegawai terhadap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Penelitian penjelasan (*Explanatory research*) akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel beban kerja, dan variabel pelatihan, variable intervening yaitu variable motivasi dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja pegawai. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua atau beberapa variabel.

Penelitian ini mempunyai tiga variabel bebas yaitu beban kerja (X1), motivasi (X2), dan pelatihan (X3) serta satu variabel terikat yaitu kinerja (Y). Instrumen penelitian

digunakan sebagai alat ukur nilai variabel yang akan diteliti, dengan tujuan menghasilkan data kualitatif yang akurat maka setiap instrument harus mempunyai skala. Pada penelitian ini penulis menggunakan skala Likert, yang dapat menentukan indikator serta menyusun instrument yang berhubungan dengan variabel penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perkeretaapian dengan jumlah sampel pegawai adalah 155 responden.

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya.

1. Uji Validitas

Penelitian yang baik harus bisa membuktikan bahwa variabel yang akan diuji benar-benar valid. Menurut Sugiyono (2016:121) valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi *Product Moment*.

Jika berdasarkan uji validitas dinyatakan bahwa semua pernyataan dari masing-masing variabel dinyatakan valid, dengan demikian semua pernyataan dapat digunakan untuk pembahasan selanjutnya. Valid atau tidaknya kuisisioner dinyatakan dengan menggunakan ketentuan r (koefisien korelasi), sebagai berikut: (1) Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka dinyatakan valid, dan (2) Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka dinyatakan tidak valid.

2. Reliabilitas

Suatu kuisisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reabilitas kuisisioner dalam penelitian ini adalah

mengukur reabilitas dengan uji statistik *Alpha Cronbach*.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005): Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah terjadi korelasi yang kuat diantara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk melihat adanya multikolinearitas pada model regresi linear maka dapat diperiksa dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing variabel bebas.

5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji adanya ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain pada model regresi. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan angket dalam pengumpulan data. Angket atau kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang pribadi dan ruang lingkup kerjanya, atau hal-hal yang ia ketahui. Tujuan digunakan angket dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya dan seberapa besar pengaruh beban kerja, motivasi, dan pelatihan

terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 16.0 diperoleh hasil uji validitas, reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji parsial (uji t), uji regresi linear, uji koefisien determinasi, dan uji korelasi antar dimensi sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Hasil uji validitas dari variabel beban kerja dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung adalah 0,695, 0,658, 0,705 dan 0,679. Jadi hasil r hitung > r tabel, maka data dapat diartikan valid. Hasil uji validitas dari variabel motivasi dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung adalah 0,722, 0,802, 0,691, dan 0,673. Jadi hasil r hitung > r tabel, maka data dapat diartikan valid. Hasil uji validitas dari variabel pelatihan dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung adalah 0,694, 0,738, 0,505 dan 0,694. Jadi hasil r hitung > r tabel, maka data dapat diartikan valid. Hasil uji validitas dari variabel kinerja dengan masing-masing dimensi diperoleh nilai r hitung adalah 0,778, 0,739, 0,699 dan 0,798. Jadi hasil r hitung > r tabel, maka data dapat diartikan valid.

2. Reliabilitas

Hasil perhitungan reliabilitas dari masing variabel yaitu kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kinerja di mana Alpha > nilai standar dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel. Hasil Perhitungan Reliabilitas

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,618 ^a	,382	,374	2,92960

a. Predictors: (Constant), motivasi, beban_kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Nilai Standar
Beban kerja	0,802	12	0,60

Motivasi	0,728	10	0,60
Pelatihan	0,742	10	0,60
Kinerja	0,725	12	0,60

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

3. Uji Normalitas

Tabel statistik di bawah menunjukkan bahwa model regresi untuk variabel kinerja karyawan berdistribusi normal dengan Asymp. Sig. (0,065) > 0,05; untuk variabel beban kerja berdistribusi normal dengan Asymp. Sig. (0,053) > 0,05; variabel motivasi berdistribusi normal dengan Asymp. Sig. (0,058) > 0,05; dan variabel pelatihan berdistribusi normal dengan Asymp. Sig. (0,067) > 0,05; dengan demikian dapat dikatakan variabel beban kerja, motivasi, pelatihan dan kinerja dinyatakan berdistribusi normal.

4. Uji Multikolinearitas

Nilai VIF tidak melebihi 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini tidak terkena persoalan multikolinearitas.

5. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta sebaran baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

6. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen (eksogen). Nilai koefisien determinasi ialah antara 0 dan 1. Jika nilai mendekati 1 (satu), berarti variabel – variabel independen/eksogen memberi hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen/endogen (Ghozali, 2018). Hasil perhitungan koefisien determinasi ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengaruh Variabel Beban Kerja dan Motivasi terhadap Pelatihan (Substruktur 1)

Tabel. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi

(Adjusted R Square) yang diperoleh sebesar 0,374. Hal ini menunjukkan 37,4%.

Pelatihan pegawai Direktorat Jenderal Perkeretaapian dapat dijelaskan oleh variabel Beban Kerja dan Motivasi, sedangkan sisanya yaitu 62,6% Pelatihan pegawai Direktorat Jenderal Perkeretaapian dipengaruhi oleh variable-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah setiap variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

1. Pengaruh Variabel Beban Kerja dan Motivasi terhadap Pelatihan (Substruktur 1)

Hipotesis 3 menyatakan terdapat pengaruh beban kerja terhadap pelatihan diperoleh tingkat signifikan $0,001 < 0,05$. Berdasarkan Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,373. Berdasarkan hal tersebut maka dinyatakan terdapat pengaruh beban kerja terhadap pelatihan. Untuk Hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 menyatakan terdapat pengaruh motivasi terhadap pelatihan diperoleh tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Berdasarkan Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,972. Berdasarkan hal tersebut maka dinyatakan terdapat pengaruh motivasi pegawai terhadap pelatihan. Untuk Hipotesis 4 diterima.

2. Pengaruh Variabel Beban Kerja, Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Substruktur 2)

Tabel Uji t Substruktur 2

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	18,417	3,934		4,681	,000	
1 beban_kerja	,200	,068	,225	2,922	,004	,873

motivasi	,239	,108	,196	2,216	,028	,661	1,512
----------	------	------	------	-------	------	------	-------

Tabel Uji t Substruktur 1

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	9,375	2,962		3,165	,002		
1 beban_kerja	,173	,051	,222	3,373	,001	,938	1,066
motivasi	,562	,071	,525	7,972	,000	,938	1,066

a. Dependent Variable: pelatihan

pelatihan	,217	,104	,190	2,079	,039	,618	1,619
-----------	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: kinerja

Hipotesis 1 menyatakan terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh tingkat signifikan $0,004 < 0,05$. Berdasarkan Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,922. Berdasarkan hal tersebut maka dinyatakan terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk Hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 menyatakan terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh tingkat signifikan $0,028 < 0,05$. Berdasarkan Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,216. Berdasarkan hal tersebut maka dinyatakan terdapat pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai. Untuk Hipotesis 2 diterima.

Hipotesis 5 menyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai diperoleh tingkat signifikan $0,039 < 0,05$. Berdasarkan Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,079. Berdasarkan hal tersebut maka dinyatakan terdapat ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Untuk Hipotesis 5 diterima.

Hipotesis 6 menyatakan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan.

Dari perhitungan dengan uji sobel didapatkan hasil t -hitung sebesar 1,724 lebih kecil dari t -tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan, yang berarti tidak ada pengaruh mediasi. Artinya pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Untuk Hipotesis 6 ditolak.

Hipotesis 7 menyatakan motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pelatihan.

Dari perhitungan dengan uji sobel didapatkan hasil t -hitung sebesar 2,002 lebih besar dari t -tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh Motivasi Pegawai terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan, yang berarti ada pengaruh mediasi. Untuk Hipotesis 7 diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,225 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,922 dan t_{tabel} (0,05;155) sebesar 1,975 atau t_{hitung} (2,922) > t_{tabel} (1,975); sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Beban kerja merupakan keadaan di mana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja adalah kombinasi dari beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja secara kuantitatif yaitu timbul karena tugas-tugas terlalu banyak atau sedikit dan beban kerja kualitatif, jika pekerja merasa tidak mampu melaksanakan tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari pekerja. Jika beban kerja yang diemban pegawai tidak dapat diselesaikan akan menimbulkan dampak yang buruk terhadap psikologis pegawai.

Iskandar (2012) menyatakan bahwa beban kerja merupakan faktor ekstrinsik individu yang menjadi salah satu sumber munculnya tekanan, karena beban kerja yang dihadapinya terlalu banyak. Kondisi ini menuntut pegawai untuk memberikan energi yang lebih besar lagi daripada biasanya di dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetapi semua ini tergantung pada masing-masing individualnya, maksudnya tugas-tugas tersebut akan selesai dengan baik atau tidak tergantung bagaimana seseorang menghayati beban kerja yang dirasakannya. Hal yang sama diperkuat oleh pernyataan Gibson dan Ivancevich (2011:163), beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan, situasi, peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologi atau fisik) terhadap seseorang.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusda Irawati (2017) menyatakan bahwa *The result of the research shows that there is influence between work load to employee performance, that is, internal work load has positive effect on employee performance, while the external work load has negative effect on employee performance.*

Kutipan di atas menunjukkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu beban kerja internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa penelitian yang dilakukan penulis memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusda.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,196 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,216 dan t_{tabel} (0,05;155) sebesar 1,975 atau t_{hitung}

(2,216) > t_{tabel} (1,975); sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi adalah kerelaan seseorang untuk melakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, dipersyaratkan oleh kemampuan usaha untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Motivasi terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja, tetapi sasaran itu adalah tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaannya. Motivasi kerja adalah daya penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,190 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,079 dan t_{tabel} (0,05;155) sebesar 1,975 atau t_{hitung} (2,079) > t_{tabel} (1,975); sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Pelatihan merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial, pelatihan berorientasi pada praktik dan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan juga merupakan proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pentingnya pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui rangkaian kegiatan identifikasi, pengkajian serta proses belajar yang terencana.

Menurut Sikula seperti dikutip Susilo Martoyo (2016:55) pengertian

pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana para karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang dimana para karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Suty Edy Kumara (2016) bahwa: Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepemimpinan dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. (2) Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hotel Satriya Cottages Kuta Bali. (3) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan.

Kutipan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh Beban kerja terhadap Pelatihan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,222 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,373 dan t_{tabel} (0,05;155) sebesar 1,975 atau t_{hitung} (3,373) > t_{tabel} (1,975); sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap pelatihan.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian

yang dilakukan secara analisis. Informasi jabatan tersebut dimaksudkan agar dapat digunakan sebagai alas untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia. Artinya melalui pengukuran tersebut beban kerja yang diemban kepada pegawai akan disesuaikan dengan tingkat jabatan pegawainya.

Menurut Manuaba (2010:97) beban kerja adalah kemampuan tubuh pekerja dalam menerima pekerjaan. Dari sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima seseorang harus sesuai dan seimbang terhadap kemampuan fisik maupun psikologis pekerja yang menerima beban kerja tersebut. Beban kerja dapat berupa beban kerja fisik dan beban kerja psikologis. Beban kerja fisik dapat berupa beratnya pekerjaan seperti mengangkat, merawat, mendorong. Sedangkan beban kerja psikologis dapat berupa sejauh mana tingkat keahlian dan prestasi kerja yang dimiliki individu dengan individu lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggit Astianto (2014) bahwa

The result of the research shows that simultaneously and partially job stress and workload have significant influence to the employees' performance. It has been proven by using F-test which shows that the significant value is 0,000 lest than 0,05. The t-test result shows that partially job stress and workload have significant influence to the employees' performance.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel pelatihan. Dengan demikian bahwa beban kerja dapat berpengaruh terhadap pelatihan kerja.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Pelatihan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,525 dengan nilai t_{hitung} sebesar 7,972 dan t_{tabel} (0,05;155) sebesar 1,975 atau t_{hitung} (7,972) > t_{tabel} (1,975); sehingga dapat

disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap pelatihan. Motivasi merupakan dasar dari kegiatan dalam menggerakkan serta mengarahkan tingkah laku seseorang dan dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain motivasi merupakan suatu kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sering dikaitkan dengan motivasi pegawai. Uno (2010:64) mengatakan bahwa motivasi sebagai day dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Daya dorong ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Masood Asim (2013) bahwa

In the model we taking motivation as a independent variable and training taking as mediating variable and employee performance as dependent variable. Alpha is about 0.684 which shows that dependent variable is mediating reliable on the independent variables. The variables are maximum reliable on each other. On the other hand descriptive statistics is calculated correlation as well as regression test is applied.

Kutipan tersebut dapat dimaknai bahwa motivasi berpengaruh terhadap pelatihan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap pelatihan.

6. Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Pelatihan

Dari perhitungan dengan uji sobel didapatkan hasil t-hitung sebesar 1,724 lebih kecil dari t-tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan, yang berarti tidak ada pengaruh mediasi. Artinya pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi kenaikan beban kerja maka akan diikuti dengan menurunnya pelatihan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya jika terjadi meningkatnya beban kerja maka akan diikuti dengan pelatihan yang akan mengalami peningkatan dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penurunan.

Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa beban kerja yang menurun menghasilkan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap pelatihan, lalu akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan beban kerja yang tidak dapat diselesaikan mampu menciptakan pelatihan yang berjalan dengan buruk sehingga berdampak terhadap menurunnya kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel di atas maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening berpengaruh. Apabila nilai t-hitung < t-

tabel maka hipotesis ditolak, yang berarti tidak terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Pelatihan

Dari perhitungan dengan uji sobel didapatkan hasil t-hitung sebesar 2,002 lebih besar dari t-tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975, maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh Motivasi Pegawai terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan, yang berarti ada pengaruh mediasi. Artinya pelatihan mampu memediasi pengaruh Motivasi Pegawai terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.

Menurut Sutirno (2010:111) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dorongan (motivasi) merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu.

Dengan Motivasi Pegawai yang dapat diselesaikan mampu menciptakan pelatihan yang berjalan dengan baik sehingga berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan uji sobel di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening berpengaruh secara positif dan signifikan. Apabila nilai t-hitung > t-tabel maka hipotesis diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin cepat selesai menghadapi beban kerja, semakin baik kinerja pegawai tersebut. Dimensi Usaha Mental, Usaha Waktu, dan Usaha Performansi memiliki hubungan yang relatif lebih tinggi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jumlah waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan target dari hasil pekerjaan tersebut telah sesuai dengan kinerja pegawai yang ingin dicapai.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya motivasi pegawai tersebut dalam bekerja, semakin baik kinerjanya hingga mendapat penghargaan kepada pegawai tersebut. Dimensi Fisiologi dan dimensi Rasa Aman memiliki hubungan yang relatif lebih tinggi terhadap kinerja pegawai dibandingkan dimensi lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tercukupinya kebutuhan dasar (sandang, pangan, papan) dan tercukupinya rasa aman dari bentuk apapun berhubungan dengan kinerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya beban kerja, semakin juga pegawai sering mendapatkan pelatihan. Dimensi Usaha Mental dan dimensi Usaha Fisik memiliki hubungan yang kuat terhadap dimensi Tujuan Pelatihan dan dimensi Kualifikasi Pelatih. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pegawai dalam usaha penyelesaian pekerjaan sudah sesuai dengan sasaran dari program pelatihan dan kemampuan pelatih dalam penguasaan materi yang disampaikan.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi pegawai memiliki pengaruh terhadap pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya motivasi pegawai dalam melaksanakan pelatihan, semakin meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai. Dimensi Tujuan Pelatihan memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap dimensi Efektif Efisien dan dimensi Inisiatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan dengan rencana yang matang dan sasaran yang jelas memiliki hubungan terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu juga berhubungan dengan kemampuan pegawai memiliki inisiatif dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya antusias pegawai dalam melaksanakan pelatihan, semakin meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai. Dimensi Tujuan Pelatihan memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap dimensi Efektif Efisien dan dimensi Inisiatif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan dengan rencana yang matang dan sasaran yang jelas memiliki hubungan terhadap kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu juga berhubungan dengan kemampuan pegawai memiliki inisiatif dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
6. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan metode path analysis dapat dinyatakan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan, yang berarti tidak ada pengaruh mediasi. Artinya pelatihan tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
7. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan metode path analysis dapat dinyatakan bahwa maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh Motivasi Pegawai terhadap kinerja pegawai dengan pelatihan sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan, yang berarti ada pengaruh mediasi. Artinya pelatihan

mampu memediasi pengaruh Motivasi Pegawai terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi kenaikan Motivasi Pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya pelatihan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai itu sendiri. Sebaliknya jika terjadi penurunan Motivasi Pegawai maka akan diikuti dengan pelatihan yang akan mengalami penurunan dan selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang mengalami penurunan.

Saran

1. Beban kerja dalam hal ini dimensi Usaha Mental, Usaha Waktu, dan Usaha Performansi perlu ditingkatkan karena memiliki pengaruh terhadap target kinerja pegawai yang ingin dicapai. Semakin tinggi Usaha Mental, Usaha Waktu, dan Usaha Performansi maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Motivasi dalam hal ini dimensi Fisiologi dan dimensi Rasa Aman perlu ditingkatkan karena memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tercukupinya kebutuhan dasar dan meningkatnya rasa aman yang dirasakan pegawai akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai.
3. Beban Kerja dalam hal ini dimensi Usaha Mental dan dimensi Usaha Fisik perlu ditingkatkan karena memiliki hubungan yang kuat terhadap dimensi Tujuan Pelatihan dan dimensi Kualifikasi Pelatih. Semakin tinggi Usaha Mental dan Usaha Fisik akan berdampak meningkatkan tercapainya tujuan pelatihan dan kebutuhan akan kemampuan pelatih.
4. Motivasi dalam hal ini dimensi fisiologi dan dimensi Rasa Aman perlu ditingkatkan karena memiliki hubungan terhadap dimensi Tujuan Pelatihan. Semakin tercukupinya kebutuhan dasar dan rasa aman akan menyebabkan tujuan pelatihan tercapai dengan baik.
5. Pelatihan dalam hal ini dimensi Tujuan Pelatihan perlu untuk ditingkatkan karena memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap dimensi Efektif Efisien dan dimensi Inisiatif. Semakin tinggi perencanaan pelatihan akan dapat menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai.
6. Pelatihan perlu ditingkatkan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Apabila terjadi kenaikan Motivasi Pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya pelatihan yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Asim, Masood. "Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan". *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 9, September 2013 1 ISSN 2250-3153*.
- Andesta Dyastuti, Indri. 2018. *Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kinerja karyawan ditinjau dari perspektif ekonomi Islam*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Negeri Raden Inten. Lampung.
- Astianto, Anggit. "Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya". *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 7 2014*.
- Daryadi, Eko. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja karyawan." Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.

- Donni Junni Priansa 2014. *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Evawati Khumaed. 2016. "Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Pura II." *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 2:66-77.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ibrahim. 2015. *Penelitian Kualitatif: Panduan Penelitian Berserta Contoh Proposal Kualitatif*. Perpustakaan Nasional. Pontianak.
- Ilyas, Y. 2001. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat. Jakarta.
- Indriantoro, Nurdan Supomo, bambang 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Irawati, Rusda. "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia". *Jurnal Inovasi dan Bisnis*, Vol. 5, No. 1, Juni 2017, hlm. 53-58; ISSN 2338-4840.
- I Wayan Sutya Edy Kumara, I Wayan Mudiarta Utama. 2016. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali". *E-Jurnal Menejemen Unud*. 5: 1439-1427
- Kadek Ferrania Paramitadewi. 2017. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan." *E-Jurnal Menejemen Unud*. 6: 3370-3397.
- Kahpi, Heri Sapari, Aan Khurosaini dan Indra Suhendra. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai variabel intervening." *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Untirta*, Vol. 1, No. 1, Mei 2017: 1399-1428 ISSN: 2599-0837.
- Kelvin Aldrian Widijanto. 2017. "Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya." *Agora*. 5
- Kumara, I Wayan Sutya Edy. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali." *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 3, 2016: 1399-1428 ISSN: 2302-8912.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2008. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Masyhudzulhak. 2017. *Manajemen Strategi: Formulasi Implementasi Penegndalian*. LP2S. Bengkulu.
- Muhammad, Mahfudz. 2017. "Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan divisi sales consumer PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk". *Jurnal Eksekutif*. 14: 51-75.
- Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani. 2016. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *E-Jurnal Menejemen Unud*. 5: 500-532.
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Patricia Runtuwene, Bernhard Tewel, Christoffel Mintardjo (2016). "Pengaruh Penempatan Kerja, Mutasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank

- Sulutgo Manado.” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16: 269-279
- Prakasa, Godi. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi*. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Lampung. Lampung.
- Prasetyo, Sigit. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Program Magister Psikologi Universitas Kristen Maranatha Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta. Bandung.
- Rr. Watie Rachmawati. 2016. “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Bjb Kantor Cabang Suci Bandung”. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 9: 1-15.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Rinaldo dan Ari Soeti Yani. “Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan pengawasan kerja sebagai variabel moderating pada PT. Titian Abadi”. *Majalah Ilmiah Institut STIAM I*, Vol. 14, No. 2, September 2017, ISSN 1411-0830.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education. New Jersey.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refka Aditama. Bandung.
- Sarwoto. 2010. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, cetakan keenambelas. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Sujarwanto. 2016. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Theodora, Olivia. “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang”. *AGORA Vol. 3, No. 2, (2015)*.
- Winardi, 2010. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yusuf, Muhammad. “Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja Perawat Di Puskesmas Sungai Durian Di Kubu Raya Tahun 2013”. *Jurnal Inovasi dan Bisnis, Vol. 8, No. 3, Juni 2015*.