

DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI: ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN MOTIVASI EKSTRINSIK

Diyas Timor Purnawan¹, Yohanes Joni Pambelum², Meirani Harsasi³

^{1,3}Universitas Terbuka, Indonesia

²Universitas Palangka Raya, Indonesia

diyastimorpurnawan@gmail.com¹, j_pambelum@yahoo.com², rani@ecampus.ut.ac.id³

Submitted: 02nd January 2023/ **Edited:** 14th March 2023/ **Issued:** 01st April 2023

Cited on: Purnawan, D. T., Pambelum, Y. J., & Harsasi, M. (2023). DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI: ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN, DAN MOTIVASI EKSTRINSIK. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(2), 317-329.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of situational leadership style and training on employee performance and the influence of extrinsic motivation as a mediating variable. The sample used in this study was 75 employees of the National Narcotics Agency within the West Nusa Tenggara Province. The data collection technique used is to use a questionnaire that has been tested for validity and reliability, further tested using path analysis. The results of the hypothesis test with the SmartPLS 3.0 application showed several findings, including: Situational leadership style has a positive and significant effect on employee performance, Training has a positive but not significant effect on employee performance, Extrinsic motivation has a positive and significant effect on employee performance, Situational leadership styles have a positive and significant effect on extrinsic motivation. Training has a positive and significant effect on extrinsic motivation. Situational leadership style through extrinsic motivation has a positive and significant effect on employee performance, and Training through extrinsic motivation has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Situational Leadership Style, Training, Extrinsic Motivation, Employee Performance

PENDAHULUAN

Faktor sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam berbagai bidang kehidupan khususnya organisasi maupun perusahaan. Manajer harus menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini karena karyawan merupakan bagian penting dari sebuah instansi (Jamaludin, 2017). Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi karyawan terhadap organisasi dengan atribut seperti kompetensi dan motivasi dalam melaksanakan tugasnya. Atribut ini merupakan hasil dari praktik manajemen sumber daya manusia. Suryani & FoEh (2018) juga menyebutkan bahwa

salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia.

Dikutip dari laman <https://bnn.go.id/>, Badan Narkotika Nasional (BNN) merupakan sebuah Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang ada di Indonesia dan memiliki tugas pemerintahan di bidang Pencegahan, Pemberantasan, Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika, Psikotropika, Prekursor dan bahan adiktif lainnya kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol. Sesuai dengan visi yang disusun oleh Pimpinan BNN RI, yaitu “Menjadi lembaga yang professional, tangguh, dan terpercaya dalam Pencegahan dan Pemberantasan, Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika (P4GN). Personil yang ada dalam organisasi BNN antara lain Aparatur Sipil Negara, Prajurit Tentara Nasional Indonesia, dan Anggota Kepolisian Republik Indonesia.

Fenomena pada Badan Narkotika Nasional lingkup Provinsi NTB masih ada yang menunjukkan belum optimalnya kinerja organisasi. Contoh paling jelas berkaitan dengan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA digunakan sebagai bentuk monev terhadap pengelolaan keuangan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan sehingga menunjukkan metrik dan menggambarkan kinerja unit kerja dalam hal kualitas perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, serta kualitas hasil pelaksanaan anggaran, seperti dikutip pada <https://djpb.kemenkeu.go.id/>.

Kuartal ketiga tahun 2020, Kuasa Bendahara Umum Negara yakni KPPN Bima memberikan penghargaan kepada BNNK Bima sebagai instansi pusat yang berada di daerah dengan apresiasi Terbaik I Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dalam kategori penatausahaan keuangan negara dengan pagu < 6 miliar rupiah, namun sampai saat ini BNNK Bima belum pernah mendapatkan kembali penghargaan tersebut.

Selama ini BNN RI dan KPPN telah melakukan penyebarluasan informasi terkait IKPA dalam bentuk formula evaluasi, selanjutnya dilakukan tindak lanjut dan evaluasi. Kementerian Keuangan juga menyelenggarakan berbagai bentuk pelatihan untuk mendukung IKPA, seperti yang kami rangkum dari <https://klc2.kemenkeu.go.id>, antara lain Pendidikan dan Pelatihan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pendidikan dan Pelatihan Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Pendidikan dan Pelatihan Bendahara Pengeluaran dan juga Penerimaan (BPg/BPn), Pendidikan dan

Pelatihan Perencanaan keuangan satuan kerja pemerintah pusat, Pendidikan dan Pelatihan pengelolaan keuangan satker pemerintah pusat, dan banyak Pendidikan dan Pelatihan lain yang sesuai untuk meningkatkan IKPA. Hal ini krusial dilakukan sebab nilai IKPA instansi pusat/BNP RI merupakan rata-rata nilai IKPA unit kerja di bawahnya.

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuniarti (2021) yang menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kurniatama dan Waryanto (2022) dan Perdana (2017) mengemukakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun di sisi lain, terdapat penelitian Andayani, dan Hirawati (2021) yang menyimpulkan bahwa pelatihan secara umum berdampak negatif dan dapat diabaikan terhadap kinerja karyawan. Ulifah (2021) melakukan penelitian terkait motivasi ekstrinsik terhadap kinerja dengan hasil motivasi ekstrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. Kinerja adalah gambaran hasil yang dicapai oleh pelaksanaan rencana tindakan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi, yang dituangkan dalam perencanaan strategis instansi (Moeheriono, 2012).

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin pada saat memimpin dan mempengaruhi aktivitas orang lain baik secara individu maupun kelompok (Aisyah & Takdir, 2017). Gaya kepemimpinan yang baik adalah yang berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan dan mitra berdasarkan peran mereka, berbagi pemikiran dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang membagi kekuasaan, mengidentifikasi kebutuhan orang lain menjadi nilai bersama, membantu orang tumbuh bersama, dan menciptakan komitmen tertinggi untuk mencapai tujuan bersama organisasi, seperti yang disampaikan oleh Hai dan Van (2021). Wirda & Azra (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi, khususnya kematangan karyawan. Jadi pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda. Paramita (2017) menyebutkan bahwa indikator gaya kepemimpinan yaitu

kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses yang sistematis untuk mengubah perilaku kerja karyawan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi (Simbolon, 2015). Pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan dengan bertambahnya pengetahuan keahlian keterampilan (Rivai, 2014). Mehale, et al. (2021) menyatakan bahwa pelatihan yang efektif terdiri dari tiga unsur, antara lain pembelajaran berdasarkan pengalaman, kegiatan pembelajaran yang direncanakan, dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi. Peneliti lain telah mengkonfirmasi bahwa pelatihan adalah cara yang baik untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan peluang pengembangan karyawan. Namun, pelatihan hanya akan efektif jika karyawan didorong untuk berpartisipasi. Indikator yang digunakan oleh Leatemia (2018) pada penelitiannya mengukur pelatihan antara lain jenis pelatihan, materi pelatihan, dan waktu yang digunakan dalam pelatihan.

Motivasi Ekstrinsik

Menurut Septianti & Frastuti (2019), motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya rangsangan atau dorongan dari luar. Sementara Suhardi (2013) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar dirinya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan yang dikenal dengan teori hygiene factor. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Akbar (2012), yang tergolong sebagai hygiene factor antara lain Quality supervisor, Interpersonal relation, Wages, Working condition. Afandi (2018) menjabarkan bahwa indikator dari motivasi ekstrinsik, antara lain balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, pekerjaan itu sendiri.

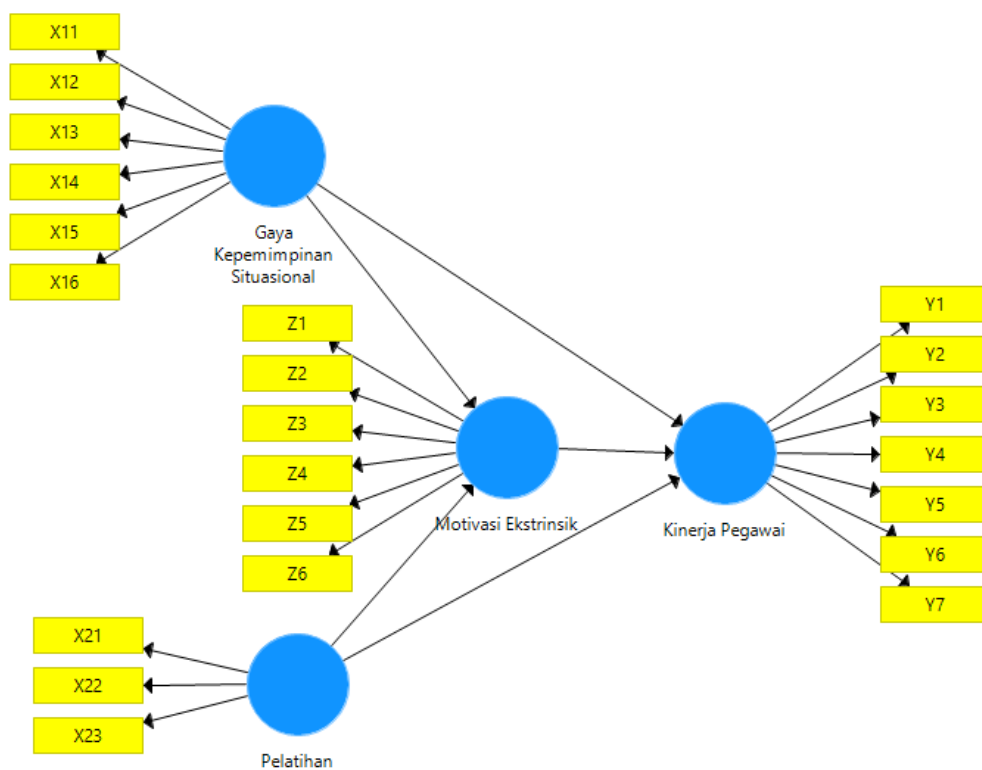
Kinerja

Hasibuan dalam Priyanto (2018) menyebutkan bahwa ukuran kinerja dapat dilihat secara kuantitatif atau kualitatif terhadap standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, yang dapat berwujud (standar dapat ditetapkan) atau tidak berwujud (tidak

dapat ditetapkan standarnya). Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan perilaku kerjanya dalam melaksanakan tugas di tempat kerja (Sutrisno, 2016). Kinerja dapat diketahui jika seorang individu atau sekelompok individu telah memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Wibowo (2016) menyebutkan bahwa indikator kinerja yaitu tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motivasi, dan peluang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan teknik kuantitatif dengan pengambilan sampel pegawai BNN lingkup Provinsi NTB sebanyak 75 orang responden. Sedangkan instrumen penelitian menggunakan kuisioner dengan menggunakan skala likert yang memiliki bobot antara 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai bobot 5 (Sangat Setuju). Pengolahan data menggunakan analisis statistic deskriptif untuk mengetahui jabaran dari masing-masing variabel penelitian dan analisis jalur (*Path Analisis*) dengan menggunakan aplikasi Smart PLS ver3.0.



Gambar 1. Model pengukuran dan structural dengan PLS

HASIL PENELITIAN

Pengujian hipotesis antar variabel dilakukan pada variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t* tabel dengan nilai *t* statistik yang dihasilkan dari proses *bootstrapping* dalam PLS. Hipotesis diterima jika tingkat signifikansi kurang dari 0,05 atau nilai *t* melebihi nilai kritis (Hair, et al., 2017). Nilai *t* statistik untuk signifikansi 5% adalah 1,96.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan	Hipotesis
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Kinerja Pegawai	0,503	4,233	0,000	Hipotesis didukung	H1
Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0,134	1,192	0,234	Hipotesis tidak didukung	H2
Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Pegawai	0,345	2,95	0,003	Hipotesis didukung	H3
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Motivasi Ekstrinsik	0,408	3,554	0,000	Hipotesis didukung	H4
Pelatihan -> Motivasi Ekstrinsik	0,514	4,746	0,000	Hipotesis didukung	H5
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Pegawai	0,141	2,017	0,044	Hipotesis didukung	H6
Pelatihan -> Motivasi Ekstrinsik -> Kinerja Pegawai	0,177	2,672	0,008	Hipotesis didukung	H7

Sumber: Hasil olah data, 2022

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan dengan arah positif. Ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* sebesar $4,233 > 1,96$ atau bisa dilihat dari *p value* yang bernilai sebesar $0,00 < 0,05$. Nilai *original sample* sebesar 0,503 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis pertama didukung.

Indikator gaya kepemimpinan situasional yang paling memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu kemampuan mengendalikan bawahan. Ketika bawahan

berada dalam satu garis komando, dan bawahan dapat dikendalikan oleh pimpinan sesuai kekuasaan jabatannya dengan efektif, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuniarti (2021), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitupula penelitian yang dilakukan oleh Aisyah dan Takdir (2015), yang menemukan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan situasional direktur utama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa pelatihan terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan dengan arah positif. Ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* sebesar $1.192 < 1,96$ atau bisa dilihat dari *p value* yang bernilai sebesar $0,234 > 0,05$. Nilai *original sample* sebesar 0,134 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah positif. Oleh karena itu, hipotesis kedua tidak dapat didukung. Hal ini dapat diartikan bahwa pelatihan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan atau penurunan nilai variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lebih jauh apabila memperhatikan indikator variabel pelatihan yang paling mempengaruhi kinerja pegawai yaitu materi pelatihan. Ketika pegawai diberikan porsi pelatihan sehingga mereka dapat merubah tindakannya yang sesuai dengan kehendak materi dalam pelatihan, dan pegawai tersebut mampu melakukannya dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat. Dari data direct effect di atas, tidak signifikannya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai sangat dimungkinkan karena pegawai yang menerima pelatihan belum maksimal mengimplementasikan materi pelatihan yang diterimanya dalam pelaksanaan tugasnya. Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andayani (2021), yang menemukan bahwa pelatihan cenderung memiliki efek negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karena organisasi tidak mampu menganalisis kebutuhan pelatihan. Pakpahan (2014) juga menyebutkan hasil yang sama, bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan dengan arah positif. Ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* sebesar

2,950 > 1,96 atau bisa dilihat dari *p value* yang bernilai sebesar $0,003 < 0,05$. Nilai *original sampel* sebesar 0,345 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis ketiga didukung

Indikator variabel motivasi ekstrinsik yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai adalah kondisi kerja. Dalam sebuah organisasi, membuat kondisi kerja yang kondusif bagi pegawai akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik, dengan kenyamanan dalam bekerja nuansa positif akan tercipta dan kreativitas juga akan meningkat sebab tidak perlu memikirkan konflik didalamnya.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maulana (2015), ia menemukan bahwa motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi ekstrinsik berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu Anwar (2019), motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Banjarmasin.

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi ekstrinsik

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan ke arah positif. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* sebesar $3,554 > 1,96$ atau bisa dilihat dari *p-value* yang bernilai $0,000 < 0,05$. Nilai *original sample* sebesar 0,408 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi ekstrinsik adalah positif. Dengan demikian, hipotesis keempat didukung.

Indikator yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi ekstrinsik adalah kemampuan mengendalikan bawahan. Ketika bawahan dapat dikendalikan oleh kekuasaan jabatan untuk kepentingan organisasi, maka motivasi ekstrinsik bawahan juga akan meningkat, sebab bawahan memiliki dasar yang kuat dalam melaksanakan tugasnya sebab perintah berasal langsung dari pimpinannya. Ketika terjadi kendala dalam pelaksanaan tugasnya, bawahan akan mengembalikan kepada pimpinan untuk mendapatkan petunjuk lebih lanjut dan mencari solusinya.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koniswara & Lestari (2019), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Garuda Indonesia

(Persero) Tbk Cabang Kupang. Penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu Sandra (2017), gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan kematangan bawahannya, yaitu gaya kepemimpinan situasional sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dari bawahannya.

Pengaruh pelatihan terhadap motivasi ekstrinsik

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa pelatihan terhadap motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan ke arah positif yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistic* sebesar $4,746 > 1,96$ atau *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai *original sample* adalah 0,514; menunjukkan bahwa arah hubungan antara pelatihan terhadap motivasi ekstrinsik adalah positif. Dengan demikian, hipotesis kelima didukung.

Sesuai dengan indikator variabel pelatihan sebelumnya, indikator materi pelatihan menjadi poin penting dalam meningkatkan motivasi ekstrinsik. Materi pelatihan yang selaludikaitkan dengan jenis pelatihan akan membuat motivasi ekstrinsik pegawai menjadi bertambah, sebab dengan ada pengetahuan baru dan kemampuan merubah tindakan sesuai materi pelatihan akan menimbulkan rasa percaya diri yang besar dalam diri pegawai untuk menjalankan tugasnya.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raharjo, et al. (2014), yang menemukan bahwa adanya pengaruh antara variabel metode pelatihan terhadap motivasi kerja. Penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu Meidita (2019), pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang artinya bahwa pelatihan terhadap motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 1, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja memiliki nilai yang signifikan dan positif, terlihat dari nilai *t-statistic* $2,017 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0,044 < 0,05$. Nilai *original sample* sebesar 0,141 yang menunjukkan arah pengaruh gaya kepemimpinan situasional melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis keenam didukung.

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dengan motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai, dapat kita lihat bahwa indikator pimpinan

yang mampu mengendalikan bawahan dan ditunjang dengan kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai juga dapat dilakukan tanpa memerlukan motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi, seperti pada pembahasan pertama di atas. Sehingga indikator kemampuan mengendalikan bawahan dapat dilakukan secara langsung oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pradhana (2022), yang menemukan bahwa adanya motivasi kerja yang memediasi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh positif, namun tidak efektif jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu Saputro (2019), gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Pengaruh pelatihan melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 1, pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja memiliki nilai yang signifikan dan positif, ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* $2,672 > 1,96$ dan *p value* $0,008 < 0,05$. Nilai *original sample* sebesar 0,177 yang menunjukkan arah pengaruh pelatihan melalui motivasi ekstrinsik sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dengan demikian hipotesis ketujuh didukung.

Materi pelatihan yang diberikan memberikan pengaruh yang dominan pada variabel pelatihan, sehingga materi pelatihan yang dapat diimplementasikan oleh pegawai dan juga diiringi dengan indikator motivasi ekstrinsik yang paling dominan yaitu kondisi kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kinerja yang menunjukkan nilai tidak signifikan, ternyata dengan adanya pemberian pelatihan diiringi dengan motivasi ekstrinsik, kinerja pegawai cenderung akan meningkat.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurhalim & Fahmi (2021), yang menemukan bahwa motivasi menjadi variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif. Pelatihan yang diikuti oleh karyawan meskipun memberikan pengaruh yang tidak signifikan, namun dengan dimediasi oleh motivasi akan mampu memberikan peningkatan kinerja. Penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu Neza & Rivai (2020), motivasi kerja memediasi

pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif. Setiap peningkatan persepsi responden tentang pelatihan maka kinerja akan meningkat dengan motivasi kerja sebagai mediasi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa; (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Indikator paling dominan pada variabel gaya kepemimpinan situasional yaitu kemampuan mengendalikan bawahan. (2) Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai. Indikator paling dominan pada variabel pelatihan yaitu materi pelatihan. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai. Indikator paling dominan pada variabel motivasi ekstrinsik adalah kondisi kerja. (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi ekstrinsik. Indikator paling dominan yaitu kemampuan mengendalikan bawahan akan mampu meningkatkan kondisi kerja. (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap motivasi ekstrinsik. Indikator paling dominan yaitu materi pelatihan akan mampu mempengaruhi kondisi kerja. (6) Motivasi ekstrinsik memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Indikator kemampuan mengendalikan bawahan diiringi dengan kondisi kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja pegawai. (7) Motivasi ekstrinsik memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Indikator pemenuhan terhadap materi pelatihan yang sesuai diiringi dengan kondisi kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zana Publishing
- Aisyah, S., & Takdir, S. (2017). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di Smp Negeri 1 Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 2(2), 119-132.
- Akbar, F. N. (2012). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara XII Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Andayani, T. B. N. dan Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, Volume 3, No 2, Oktober 2021

- Anwar, M. (2019). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada balai pendidikan dan pelatihan keagamaan Banjarmasin. *Dinamika Ekonomi-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 19-32.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed., Vol. 13, Issue 1). Kogan Page Limited. <https://doi.org/10.1177/030913258901300105>
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*. Ital Publication. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01273>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017c) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., SAGE, Thousand Oaks, CA
- Jamaludin, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 161-169
- Koniswara, S., & Lestari, T. S. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang. *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 7(1), 1-15.
- Kurniatama, R. P., dan Waryanto, H. (2022). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT surya pratama service di Jakarta. *Jurnal Perkusi, Pemasaran, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia*. Volume 2, Nomor 2, April 2022
- Leatemia, S. Y. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai (studi pada kantor badan pusat statistic di maluku. *Jurnal Manis* Volume 2 Nomor 1, Januari 2018
- Maulana, F. H. (2015). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organsasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Mehale, K. D., Govender, C. M., & Mabaso, C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1473>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226-237.
- Moehariono, (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Neza, C., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. X. *Journal of Management and Business Review*, 17(1), 1-25.
- Nurhalim, M., & Fahmy, R. (2021). Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 457-467.
- Pakpahan, E. S. (2014). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Paramita, L. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai badan penelitian dan pengembangan daerah provinsi Kalimantan timur. *eJournal Administrasi Negara*, Volume 5, Nomor 3, 2017

- Perdana, I. K. (2017). Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja studi pada karyawan PT Gudang Garam Tbk. Direktorat Grafika Kota Sidoarjo. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Volume 5, Nomor 2
- Pradhana, Y. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada CV. Bali Image Collection (Doctoral dissertation, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).
- Priyanto, F. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BNN Provinsi NTB*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka
- Raharjo, R. P., Hamid, D., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketindan-Lawang). Jurnal Administrasi Bisnis, 15(2).
- Rivai, V., & Sagala. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada
- Sandra, R. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Dengan Motivasi Kerja Perawat Di Ruang Interne Dan Bedah Rsud Solok Selatan Tahun 2017. The Indonesian Journal of Health Science, 9(1).
- Saputro, K. A. (2019). Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Motivasi Di SDN Paseban 03 Pagi (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI) Jakarta).
- Septianti, D., & Frastuti, M. (2019). Pengaruh Penggunaan Media Berbasis Internet, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Minat Berwirausaha Online Mahasiswa Universitas Tridinianti Palembang. Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, 10(2), 130-138.
- Simbolon, C. Y. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kompetensi dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Samosir*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Manajemen Universitas Terbuka
- Suhardi. (2013). The Science of Motivation (Kitab Motivasi). Jakarta: PT Gramedia
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. (2018). Kinerja organisasi. Deepublish.
- Sutrisno, E. (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Kencana Prenada Media Grup
- Udin, M. D. (2015). Analisis Perilaku Sosial Masyarakat Dusun Plosorejo Desa Kemaduh Kab. Nganjuk Dalam Tradisi Yasinan dan Tahlilan (Study Deskriptif Melalui Pendekatan Teori Pertukaran Sosial). Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman, 26(2), 342-361.
- Ulifah, M. M. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. BIMA: Journal of Business and Innovation Management, 3(3), 299-312.
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja Edisi Kelima. Jakarta: Rajawali Pers
- Wirda, F., & Azra, T. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang. POLI BISNIS, 4(1), 24-33.
- Yuniarti, I. I. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Natural Nusantara (Doctoral dissertation, Universitas Teknologi Yogyakarta).