



**PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI DIREKTORAT JENDERAL PENGELOLAAN PEMBIAYAAN DAN
RISIKO, KEMENTERIAN KEUANGAN**

Fahrur Ridho
Universitas Sumatera Utara
Email: fahrurridhojkt@gmail.com

Info Artikel	Abstrak
Kata Kunci: Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kinerja ASN	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, pelatihan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko, Kementerian Keuangan. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode survey dan teknik <i>random sampling</i> melalui penyebaran kuesioner kepada 210 orang responden yaitu pegawai atau ASN pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko, Kementerian Keuangan. Data diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 23. Alat analisis yang digunakan adalah uji t dan regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini pada alpha lima persen menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN. Kemudian motivasi, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN.
Info Article	Abstract
Keywords: Motivation, Transformational Leadership, Training, Employee performance	<i>This study aims to analyze the influence of motivation, transformational leadership, training on ASN performance at the Directorate General of Financing and Risk Management, Ministry of Finance. This study uses a quantitative descriptive method with a survey method. Random sampling technique through the distribution of questionnaires to 210 respondents, namely employees or ASN at the Directorate General of Financing and Risk Management, Ministry of Finance. The data was processed using the SPSS version 23 application. The analysis tools used were the t-test and multiple linear regression. The results of this study at five percent alpha showed that motivation had a significant positive effect on ASN performance, transformational leadership had a significant positive effect on ASN performance, training had a significant positive effect on ASN performance. Then motivation, transformational leadership, and training together had a significant positive effect on ASN performance.</i>

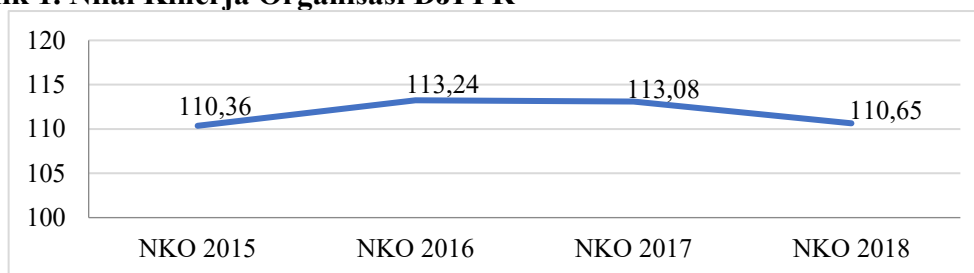
I. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas dan fungsi untuk merumuskan serta melaksanakan kebijakan di bidang pengelolaan surat berharga, hibah, pinjaman, dan risiko keuangan. DJPPR memiliki visi menjadi unit yang profesional dalam mendukung pembiayaan APBN dan investasi publik secara efisien sekaligus mengelola risiko dan menjaga kesinambungan fiskal

Adapun kondisi sumber daya manusia DJPPR secara keseluruhan sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan kinerja ASN pada DJPPR yang tercatat tiga tahun terakhir berkinerja sangat baik. Dilihat dari Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang merupakan gabungan dari Nilai Perilaku (NP) dengan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) tiap pegawai. Data Nilai NKP seluruh pegawai DJPPR pada tahun 2016 dan 2017 meraih predikat "sangat baik" yaitu dengan nilai diatas 100 (100 s.d. 120). Hanya pada tahun 2018, sebanyak 40 pegawai dari total 503 pegawai memperoleh NKP dibawah 90, walaupun sebenarnya masih pada kelompok predikat nilai "baik" yaitu nilai antara 90 s.d. 99.

Selanjutnya terdapat Nilai Kinerja Organisasi atau NKO, yang dinilai berdasarkan *perspektif stakeholder, customer, internal process, learning and growth*.

Grafik 1. Nilai Kinerja Organisasi DJPPR



Sumber: Data Olahan, 2020

Dari Grafik di atas Nilai Kinerja Organisasi (NKO) DJPPR selama tiga tahun terakhir masih dalam predikat "memenuhi ekspektasi" dengan interval NKO 100 s.d. 120, namun terlihat cenderung menurun. Hal ini perlu diantisipasi dan menjadi perhatian oleh organisasi apalagi penurunan NKO DJPPR ditahun 2018 cukup signifikan yaitu 2% dibanding tahun sebelumnya. Jangan sampai mengikuti tren terus menurun hingga tahun-tahun berikutnya.

Terdapat beberapa penelitian yang telah membahas terkait kinerja pegawai ini. Dalam tesisnya, Haidir (2011) menyimpulkan bahwa dari empat variabel yaitu Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja, tiga variabel yang paling dominan berpengaruh positif terhadap Kinerja adalah Motivasi, Kepemimpinan dan Pelatihan. Dibandingkan dengan penelitian oleh Lee & Hidayat (2018) dalam jurnalnya dikemukakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja sedangkan Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

Adanya ketidakkonsistenan dalam hasil penelitian tersebut layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, terutama pada kantor pemerintahan dengan kinerja ASN sebagai objek yang diteliti ditambah lagi dengan kondisi kinerja organisasi pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko yang cenderung mengalami tren penurunan tiga tahun terakhir.

Kinerja yang baik bukan hanya ditentukan oleh keterampilan ataupun kemampuan yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) saja, melainkan yang terpenting adalah motivasi atau dorongan untuk terus berusaha, mau bekerja, dan fokus mencapai hasil yang optimal.

Kinerja seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor dorongan dan motivasi bukan hanya dari dalam diri sendiri melainkan juga dari faktor luar seperti kepemimpinan atasannya, mekanisme peningkatan pengetahuan melalui pelatihan, lingkungan kerja yang baik, manajemen kinerja dan sebagainya. Selanjutnya, keterampilan dan kemampuan yang sudah dimiliki ASN ataupun sudah dilatih sebelumnya oleh organisasi, tidak akan berguna dan tidak akan berdampak langsung bagi tujuan organisasi jika ASN itu sendiri tidak mau bekerja atau tidak ada termotivasi apapun dalam mengimplementasikan keterampilan dan kemampuan yang ada padanya.

Menurut Rivai (2006, hal. 548) Kinerja adalah hasil keseluruhan atau keberhasilan seseorang selama periode tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati

Adapun pengukuran kinerja yang dilakukan biasanya membandingkan realisasi kerja yang telah dicapai dengan standar yang telah ditentukan bersama sebelumnya. Beberapa faktor yang dinilai dalam pengukuran kinerja menurut Flippo (1995) seperti mutu kerja, kuantitas kerja, ketangguhan dan sikap. Frederick Hezzerberg dalam Robbins (2005, hal. 133-134) mengemukakan ada dua faktor yang memberikan kepuasan dalam bekerja dinamakan Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*) yaitu *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja dan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan.

Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda disesuaikan dengan bentuk organisasi masing-masing. Kepemimpinan pada organisasi formal tidaklah sama dengan kepemimpinan pada organisasi informal. Menurut Soerjono (dalam Riyanto, 2008) Kepemimpinan formal jelas membutuhkan kemampuan tertentu untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi ke arah tertentu. Kemampuan tertentu ini dibutuhkan karena dalam pelaksanaannya pemimpin harus selalu berada dan mengacu pada landasan ataupun peraturan-peraturan formal yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dalam kepemimpinan informal peraturan formal tersebut tidak ada, yang ada hanya dasar kepercayaan dan pengakuan kelompok informal tersebut. Menurut Kouzes & Posner (2005) menjelaskan lima hal yang harus dipraktikkan oleh seorang pemimpin yaitu: mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menentang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Membahas pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.
2. Membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja ASN di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko
3. Membahas pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja ASN di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.
4. Membahas pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional dan, Pelatihan terhadap Kinerja ASN di Direktorat Jenderal Pengelolaa Pembiayaan dan Risiko.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode survey dan teknik random sampling melalui penyebaran kuesioner kepada 210 orang responden yaitu pegawai atau ASN pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko, Kementerian Keuangan di Gedung Frans Seda, Jalan Dr. Wahidin Raya No.1, Jakarta Pusat.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer yang diperoleh secara langsung terhadap responden/objek seperti dengan menggunakan angket terhadap responden,

dan data sekunder yang didapatkan secara tidak langsung dari objek penelitian, karena peneliti mendapatkan informasi dari media perantara.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Adapun untuk menguji validitas dari alat ukur kuesioner ini digunakan uji validitas konstruk yang berarti kerangka dari suatu konsep, validitas konstruk adalah validitas yang berkaitan dengan kesanggupan suatu alat ukur dalam mengukur pengertian suatu konsep yang diukurnya. r_{hitung} adalah angka yang terdapat dalam kolom *Corrected Item Total Correlation*, r_{tabel} adalah hasil perhitungan dengan menggunakan derajat bebas (df) dengan tingkat signifikansi atau taraf signifikan = 5%, kuesioner bisa dikatakan valid apabila pertanyaan dari kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu sendiri. Dikatakan valid apabila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Untuk menguji validitas digunakan *software* SPSS Versi 23. Kuisoner disebarakan kepada 30 orang responden awal yang merupakan bagian dari proses awal penelitian, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

No	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pernyataan 69. Y	0.332	0.3494	Tidak Valid
2	Pernyataan 70. Y	0.792	0.3494	Valid
3	Pernyataan 71. Y	0.505	0.3494	Valid
4	Pernyataan 72. Y	0.656	0.3494	Valid
5	Pernyataan 73. Y	0.657	0.3494	Valid
6	Pernyataan 74. Y	0.612	0.3494	Valid
7	Pernyataan 75. Y	0.755	0.3494	Valid
8	Pernyataan 76. Y	0.743	0.3494	Valid
9	Pernyataan 77. Y	0.479	0.3494	Valid
10	Pernyataan 78. Y	0.657	0.3494	Valid
11	Pernyataan 79. Y	0.683	0.3494	Valid
12	Pernyataan 80. Y	0.797	0.3494	Valid
13	Pernyataan 81. Y	0.675	0.3494	Valid
14	Pernyataan 82. Y	0.668	0.3494	Valid
15	Pernyataan 83. Y	0.626	0.3494	Valid
16	Pernyataan 84. Y	0.789	0.3494	Valid
17	Pernyataan 85. Y	0.490	0.3494	Valid
18	Pernyataan 86. Y	0.696	0.3494	Valid
19	Pernyataan 87. Y	0.635	0.3494	Valid
20	Pernyataan 88. Y	0.796	0.3494	Valid
21	Pernyataan 89. Y	0.399	0.3494	Valid
22	Pernyataan 90. Y	0.700	0.3494	Valid

Sumber: Data Olahan, 2020

Hasil pengolahan data di atas terhadap jawaban kuesioner terkait kinerja pegawai, diketahui pernyataan 69 tidak valid karena nilai r_{hitung} (*Corrected Item Total Correlation*) lebih kecil (<) daripada nilai r_{tabel} (0,3494). Selebihnya butir pernyataan terkait kinerja mempunyai nilai r_{hitung} (*Corrected Item Total Correlation*) lebih besar (>) daripada nilai r_{tabel} (0,3494), sehingga 21 butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk responden yang telah

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)

No	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pernyataan 1. X1	0.075	0.3494	Tidak Valid
2	Pernyataan 2. X1	0.459	0.3494	Valid
3	Pernyataan 3. X1	0.389	0.3494	Valid
4	Pernyataan 4. X1	0.505	0.3494	Valid
5	Pernyataan 5. X1	0.614	0.3494	Valid
6	Pernyataan 6. X1	0.705	0.3494	Valid
7	Pernyataan 7. X1	0.611	0.3494	Valid
8	Pernyataan 8. X1	0.591	0.3494	Valid
9	Pernyataan 9. X1	0.676	0.3494	Valid
10	Pernyataan 10. X1	0.723	0.3494	Valid
11	Pernyataan 11. X1	0.625	0.3494	Valid
12	Pernyataan 12. X1	0.437	0.3494	Valid
13	Pernyataan 13. X1	0.547	0.3494	Valid
14	Pernyataan 14. X1	0.625	0.3494	Valid
15	Pernyataan 15. X1	0.664	0.3494	Valid
16	Pernyataan 16. X1	0.728	0.3494	Valid
17	Pernyataan 17. X1	0.735	0.3494	Valid
18	Pernyataan 18. X1	0.746	0.3494	Valid
19	Pernyataan 19. X1	0.668	0.3494	Valid
20	Pernyataan 20. X1	0.579	0.3494	Valid
21	Pernyataan 21. X1	0.510	0.3494	Valid
22	Pernyataan 22. X1	0.568	0.3494	Valid

Sumber: Data Olahan, 2020

Hasil pengolahan data di atas terhadap jawaban kuesioner terkait kinerja pegawai, diketahui pernyataan 1 tidak valid karena nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) lebih kecil (<) daripada nilai r tabel (0,3494). Selebihnya butir pernyataan terkait kinerja mempunyai nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) lebih besar (>) daripada nilai r tabel (0,3494), sehingga 21 butir pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk responden yang telah ditargetkan.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformatif

No	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pernyataan 23. X2	0.690	0.3494	Valid
2	Pernyataan 24. X2	0.648	0.3494	Valid
3	Pernyataan 25. X2	0.811	0.3494	Valid
4	Pernyataan 26. X2	0.790	0.3494	Valid
5	Pernyataan 27. X2	0.752	0.3494	Valid
6	Pernyataan 28. X2	0.819	0.3494	Valid
7	Pernyataan 29. X2	0.843	0.3494	Valid
8	Pernyataan 30. X2	0.839	0.3494	Valid
9	Pernyataan 31. X2	0.685	0.3494	Valid
10	Pernyataan 32. X2	0.780	0.3494	Valid
11	Pernyataan 33. X2	0.841	0.3494	Valid

12	Pernyataan 34. X2	0.806	0.3494	Valid
13	Pernyataan 35. X2	0.820	0.3494	Valid
14	Pernyataan 36. X2	0.794	0.3494	Valid
15	Pernyataan 37. X2	0.730	0.3494	Valid
16	Pernyataan 38. X2	0.760	0.3494	Valid
17	Pernyataan 39. X2	0.679	0.3494	Valid
18	Pernyataan 40. X2	0.891	0.3494	Valid
19	Pernyataan 41. X2	0.812	0.3494	Valid
20	Pernyataan 42. X2	0.833	0.3494	Valid
21	Pernyataan 43. X2	0.499	0.3494	Valid
22	Pernyataan 44. X2	0.410	0.3494	Valid
23	Pernyataan 45. X2	0.670	0.3494	Valid
24	Pernyataan 46. X2	0.755	0.3494	Valid

Sumber: Data Olahan, 2020

Hasil pengolahan data di atas terhadap jawaban kuesioner terkait kepemimpinan, diketahui semua butir pernyataan terkait kepemimpinan transformasional mempunyai nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) lebih besar ($>$) daripada nilai r tabel (0,1381), dapat disimpulkan, semua butir pertanyaan valid dan layak digunakan untuk responden yang telah ditargetkan.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan (X3)

No	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Pernyataan 47. X3	0.589	0.3494	Valid
2	Pernyataan 48. X3	0.837	0.3494	Valid
3	Pernyataan 49. X3	0.800	0.3494	Valid
4	Pernyataan 50. X3	0.730	0.3494	Valid
5	Pernyataan 51. X3	0.733	0.3494	Valid
6	Pernyataan 52. X3	0.686	0.3494	Valid
7	Pernyataan 53. X3	0.702	0.3494	Valid
8	Pernyataan 54. X3	0.856	0.3494	Valid
9	Pernyataan 55. X3	0.722	0.3494	Valid
10	Pernyataan 56. X3	0.821	0.3494	Valid
11	Pernyataan 57. X3	0.730	0.3494	Valid
12	Pernyataan 58. X3	0.750	0.3494	Valid
13	Pernyataan 59. X3	0.778	0.3494	Valid
14	Pernyataan 60. X3	0.837	0.3494	Valid
15	Pernyataan 61. X3	0.750	0.3494	Valid
16	Pernyataan 62. X3	0.728	0.3494	Valid
17	Pernyataan 63. X3	0.742	0.3494	Valid
18	Pernyataan 64. X3	0.799	0.3494	Valid
19	Pernyataan 65. X3	0.671	0.3494	Valid
20	Pernyataan 66. X3	0.724	0.3494	Valid
21	Pernyataan 67. X3	0.612	0.3494	Valid
22	Pernyataan 68. X3	0.659	0.3494	Valid

Sumber: Data Olahan, 2020

Hasil pengolahan data di atas terhadap jawaban kuesioner terkait pelatihan, diketahui semua butir pertanyaan terkait pelatihan mempunyai nilai *r* hitung (*Corrected Item Total Correlation*) lebih besar ($>$) daripada nilai *r* tabel (0,1381), dapat disimpulkan, semua butir pertanyaan valid dan layak digunakan untuk responden yang telah ditargetkan.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

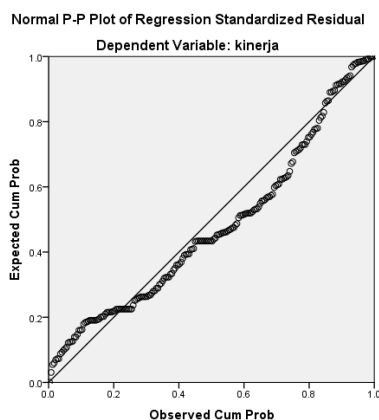
Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi	0.857	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.922	Reliabel
Pelatihan	0.905	Reliabel
Kinerja	0.916	Reliabel

Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel apabila koefisien reliabilitas $>$ 0.6. Untuk menguji perhitungan reliabilitas menggunakan *software* SPSS Versi 23. Hasil dari uji reliabilitas menunjukkan semua variabel mempunyai koefisien cronbach *alpha* di atas 0.60, maka disimpulkan pernyataan dari variabel tersebut adalah reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Berikut hasil uji normalitas:

Gambar 2 Regresi Variabel Dependen Residual



Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar atau mendekati garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, ini berarti nilai residual adalah berdistribusi normal.

Tabel 6. Perhitungan Uji Multikolinearitas

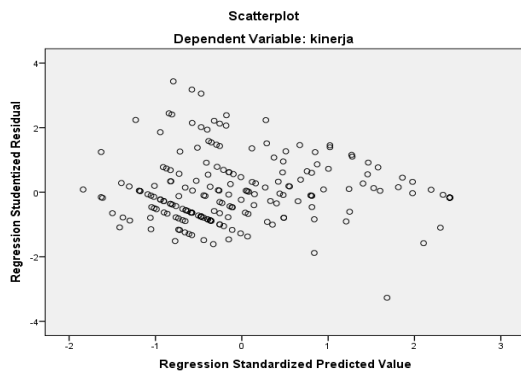
No	Model	Collinearity Statistics	
	1 (Constanta)	Tolerance	VIF
1	X1 Motivasi	0.312	3.201
2	X2 Kepemimpinan Transformasional	0.242	4.128
3	X3 Pelatihan	0.283	3.539

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Dari hasil uji melalui *Variance Inflation Faktor* (VIF) pada hasil *output* SPSS tabel *Coefficients*, masing-masing dari variabel independen memiliki nilai toleransi tidak kurang dari 0.1 dan VIF tidak lebih daripada 10, adapun dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas yang berarti.

Berikut hasil uji Heteroskedastisitas.

Gambar 3 Scatterplot: Dependent Variable



Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas karena pola menyebar diatas dan dibawah nol dan tidak adanya bentuk pola tertentu. Pada grafik di atas terlihat bahwa titik – titik menyebar secara tidak teratur serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari adanya gejala masalah heteroskedastisitas dan model regresi layak dipakai untuk memprediksi.

Tabel 7. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.993	2.422		3.712	.000
motivasi	.347	.087	.330	3.987	.000
kepemimpinan	.228	.089	.242	2.567	.011
pelatihan	.249	.095	.230	2.638	.009

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Dari tabel diatas dapat diartikan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi pada Variabel Motivasi adalah sebesar 0.347. Artinya bahwa jika asumsi faktor lain (termasuk variabel kepemimpinan transformasional dan pelatihan) dianggap konstan, maka setiap adanya peningkatan motivasi sebesar 1 satuan, maka kinerja ASN akan ikut meningkat sebesar 0.347.
2. Nilai koefisien regresi pada variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 0.228. Artinya bahwa jika asumsi faktor lain (termasuk variabel motivasi dan pelatihan) dianggap konstan, maka setiap adanya peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar 1 satuan, maka kinerja ASN akan ikut meningkat sebesar 0.228.

3. Nilai koefisien regresi pada variabel pelatihan adalah sebesar 0.249. Artinya bahwa jika asumsi faktor lain (termasuk variabel motivasi dan pelatihan) dianggap konstan, maka setiap adanya peningkatan pelatihan sebesar 1 satuan, maka kinerja ASN akan ikut menurun sebesar 0.249.

Maka pengaruh motivasi lebih besar dibandingkan dengan pelatihan, dan pelatihan lebih besar pengaruhnya dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Dengan mengacu pada hasil *Unstandardized Coefficients* atau beta di atas, dihasilkan persamaan regresi:

$$Y = 8993 + 0.347X_1 + 0.228X_2 + 0.249X_3$$

Analisis Koefisien Korelasi

Tabel 8. Uji Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 _a	.558	.552	2.893

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Hasil dari tabel analisis koefisien korelasi di atas menunjukkan nilai R sebesar 0.747. Ini menunjukkan koefisien nilai R berada di antara 0 – 1 dan nilai R mendekati 1, artinya dapat disimpulkan bahwa menunjukkan terjadinya hubungan yang kuat antara Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Pelatihan terhadap Kinerja ASN.

Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 _a	.558	.552	2.893

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Hasil analisis tabel Koefisien Determinasi diatas diperoleh nilai R² (R square) yaitu sebesar 0.558. Hal ini menunjukkan besarnya variasi yang memberikan pengaruh bersama-sama antara motivasi, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan terhadap kinerja ASN sebesar 55,8% adapun sisanya sebesar 44,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti contohnya seperti lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain lain.

Uji Hipotesis dengan Uji Signifikansi dan Uji t

Tabel 10. Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.993	2.422		3.712	.000

motivasi	.347	.087	.330	3.987	.000
kepemimpinan	.228	.089	.242	2.567	.011
pelatihan	.249	.095	.230	2.638	.009

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

1. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung X1 sebesar: $3.987 > t$ tabel sebesar 1.65251 maka H1 diterima (hubungan signifikan). Nilai probabilitas (Sig.) = 0.000. Maka $0.000 < 0.05$, yang artinya adalah signifikan, maka H1 ditolak dan H1 diterima (adanya hubungan signifikan).
2. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung X2 sebesar: $2.567 > t$ tabel sebesar 1.65251 maka H2 diterima (hubungan signifikan). Nilai probabilitas (Sig.) = 0.000. Maka $0.011 < 0.05$, yang artinya adalah signifikan, maka H0 ditolak dan H2 diterima (adanya hubungan signifikan).
3. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung X3 sebesar: $2.638 > t$ tabel sebesar 1.65251 maka H3 diterima (hubungan signifikan). Nilai probabilitas (Sig.) = 0.01. Maka $0.009 < 0.05$, yang artinya adalah signifikan, maka Ho3 ditolak dan Ha3 diterima (adanya hubungan signifikan).

Uji Hipotesis dengan Uji Signifikansi dan Uji F

Tabel 11 Angka Perhitungan Uji Multikolinearitas

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2181.078	3	727.026	86.841	.000 ^b
Residual	1724.617	206	8.372		
Total	3905.695	209			

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS: 2020

Dari hasil perhitungan uji ANOVA atau F test, didapat F_{hitung} sebesar $86.841 > F$ tabel sebesar 2.650 maka H4 diterima (hubungan signifikan). Nilai probabilitas 0.000. Oleh karena tingkat signifikan sebesar 0.000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.05 atau nilai $0.000 < 0.05$ yang artinya adalah signifikan maka H0 ditolak dan H4 diterima (hubungan signifikan).

Artinya variabel motivasi, variabel kepemimpinan transformasional dan variabel pelatihan secara bersama-sama terhadap kinerja ASN di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Maka, semakin tinggi atau baik motivasi, kepemimpinan transformasional dan pelatihan maka semakin tinggi kinerja ASN. Begitupun sebaliknya.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu seperti penelitian telah dilakukan oleh Rita, Payangan, Rante, Tuhumena, Erari (2018) pada *International Journal of Law and Management*, dengan judul *Moderating effect of Organizational Citizenship Behavior on the effect of Organizational Commitment, Transformastional Leadership and Work Motivaton on Employee Performance*. Penelitian dilakukan di pada Kantor Sekretariat Provinsi Papua, dengan variabel penelitain kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi terhadap kinerja. Hasil yang didapat bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian selanjutnya terkait pelatihan telah dilakukan oleh Ugbohmeh, Nosakhare, Egwu (2016) pada *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, dengan judul *Impact of Training and Development on Employee Performance in Selected Banks in Edo North Senatorial District, Nigeria*. Dengan variabel pelatihan terhadap kinerja, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada staff Bank berpengaruh positif terhadap efisiensi pelaksanaan tugas yang diberikan.

Selanjutnya dari hasil penelitian ini, didapatkan bahwa hubungan positif signifikan ini dapat terjadi karena terdapat dominasi dari beberapa dimensi seperti

1. Dimensi dari variabel motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah dimensi *dissatisfiers/hygiene factors* yang merupakan faktor ekstrinsik untuk bekerja seperti Kebijakan Perusahaan, Hubungan dan Supervisor, Kondisi Kerja, Upah, dan Hubungan dengan Rekan.
2. Dimensi dari variabel kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh adalah dimensi kharisma dimana pemimpin dianggap telah dapat dipercaya dan mendapatkan penghormatan.
3. Dimensi dari variabel pelatihan yang paling berpengaruh adalah dimensi pembelajaran dimana pelatihan dianggap telah memberikan program yang meningkatkan keterampilan dan mempelajari apa yang seharusnya dipelajari

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi berimplikasi dapat meningkatkan kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional berimplikasi dapat meningkatkan kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.
3. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi pelatihan berimplikasi dapat meningkatkan kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.
4. Motivasi, kepemimpinan transformasional dan pelatihan secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat motivasi, kepemimpinan transformasional dan pelatihan secara bersama-sama berimplikasi dapat meningkatkan kinerja ASN Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko.

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa pengaruh variabel motivasi, kepemimpinan transformasional, dan Pelatihan terhadap Kinerja ASN sebesar 55,8% adapun sisanya sebesar 44,2% (100-55.8) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti, hal ini menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini, selebihnya antara lain:

1. Pada penelitian ini, variabel yang mempengaruhi kinerja hanya menilai motivasi, kepemimpinan transformasional, pelatihan, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan adalah sebagian dari populasi pegawai Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko sehingga tidak dapat diambil kesimpulan keseluruhan.
3. Pada penelitian ini menggunakan kuisioner sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada informasi yang terkumpul melalui nilai dari pertanyaan tiap kuisioner.

Adapun implikasi penelitian, antara lain:

1. Hasil penelitian ini menguatkan dan memperkaya teori yang ada sudah ada dan relevan terkait faktor penentu kinerja pegawai khususnya ASN. Temuan bahwa motivasi, kepemimpinan transformasional, dan pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN mendukung dan memperluas kerangka teoretis mengenai manajemen sumber daya manusia.
2. Beberapa implikasi yang dapat diterapkan pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko untuk memperkuat dan meningkatkan kinerja ASN. Organisasi perlu merancang dan mengimplementasikan program yang secara spesifik dapat meningkatkan motivasi ASN seperti sistem penghargaan yang jelas dan adil, pemberian kesempatan pengembangan karir dan promosi yang transparan, penciptaan lingkungan kerja yang positif dan suportif, melibatkan ASN dalam pengambilan keputusan yang relevan untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas.
3. Kedepannya penting untuk secara berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan transformasional untuk para pemimpin atau eselon di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko melalui pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada aspek inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal.
4. Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko kedepannya terus untuk mengoptimalkan program pelatihan yang relevan dengan mengembangkan dan mempertimbangkan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan ASN dan tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa depan serta menggunakan variasi metode pelatihan seperti *e-learning*, lokakarya, simulasi dan lain lain untuk meningkatkan efektivitas dan keterlibatan peserta, dan pada akhirnya perlu mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja ASN dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim., Mukhlis, I., Rohayti, S., & Wahyuni. (2023). Unemployment Of Vocational High School Graduates: The Effect Of Work Skills, Family Socio- Economic Status, And Entrepreneurial Attitudes On Work Readiness. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 12(2), 187–204. <https://doi.org/10.26740/jepk.v12n2.p187-204>
- Cheng-Wen, L. & Hidayat, N. (2018). *The Influence Of Transformational Leadership and Intrinsic to Employee Performance*. Taiwan. Chung Yuan Christian.
- Cooper, D. R. & Schindler P. S. (2014). *Business Research Method*. New York: McGraw-Holl/Irwin.
- Dessler, Gary (2015). *Human Resource Management, Fourteenth Edition*. London: Pearson Education Limited
- Flippo, E. (1996). *Personal Management, Sixt Edition- terjemahan*, Jakarta: Erlangga
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert & Kinicki Angelo (2010). *Organizationa Behavior, Ninth Edition*. New York: Mc Graw-Hill International Edition.

- Kouzes, James M, Barry Z, Posner. (2005). *The Leadership Challenge*, terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Lee dan Hidayat. (2018). *The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance*. *Advances in Management & Applied Economics* Vol 8. No. 2. Taiwan: Chun Yuan Christian University.
- Lolowang, N. L. Troena, E. A. Djazuli, A. Aisjah, S. (2019). *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance that is Educated by Motivation: Study on the implementation empowerment program in Jayapura city*. Malang. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Nawawi, H. H. (2005), *Perencanaan SDM*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nur Rahmah dan Priskila. (2016). *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International*. *Jurnal Akuntansi*.
- Purwanto. Erwan, A. dan Sulistyastuti, D. R. 2017. *Metode Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik Dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Riyanto, Irwan. (2008). *Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor*. Magister Manajemen Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2006). *Manajemen SDM untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2005). *Manajemen, Jilid 2. Edisi Indonesia*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Siregar, Syofian. (2017). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suaeb, Agussalim, A., Syarif, S., & Iqbal, M. (2021). *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan: Analisis Untuk Mewujudkan Keunggulan Kompetitif*. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(3), 477–484. <https://doi.org/10.36312/jime.v7i3.2296>