

MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KUBU RAYA

Titinawati^{*1}, Ahmad Shalahuddin², Ilzar Daud³, Titik Rosnani⁴

^{*1,2,3,4}Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura

E-mail: ^{*1}b2041231010@student.untan.ac.id, ²ahmad.shalahuddin@ekonomi.untan.ac.id,

³ilzar.daud@ekonomi.untan.ac.id, ⁴titik.rosnani@ekonomi.untan.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan, Kabupaten Kubu Raya. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kubu Raya sebanyak 73 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi pentingnya program pelatihan yang efektif dan sistem pengawasan yang suportif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai di sektor kesehatan publik. Implikasi teoretis dan praktis dari hasil penelitian ini dibahas dalam konteks manajemen kinerja di Dinas Kesehatan. Keterbatasan penelitian dan arah untuk riset mendatang juga disajikan.

Kata kunci: Pelatihan, Pengawasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, Dinas Kesehatan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of training and work supervision on employee performance with work motivation as a mediating variable at the Public Health Office, Kubu Raya Regency. This is an explanatory research with a quantitative approach. The research sample consisted of all 73 employees of the Public Health Office. Data were collected through a closed questionnaire and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that training and work supervision had a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through work motivation. Work motivation was proven to positively and significantly mediate the effect of training and work supervision on employee performance. These findings confirm the importance of effective training programs and supportive supervision systems in increasing employee motivation and performance in the public health sector. The theoretical and practical implications of these research results are discussed in the context of performance management at the Public Health Office. Research limitations and directions for future research are also presented.

Keywords : Training, Work Supervision, Work Motivation, Performance, Public Health Office.

PENDAHULUAN

Pemerintahan secara umum memiliki fungsi yaitu pelayanan, pembangunan dan pemberdayaan. Fungsi tersebut harus dilaksanakan secara bersamaan untuk mencapai tujuan dari pemerintahan. Salah satunya adalah fungsi pelayanan, dimana fungsi tersebut mempunyai tujuan yaitu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mensejahterakan masyarakat. Pelayanan publik pada dasarnya harus difokuskan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat secara kuantitas dan kualitasnya (Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan, n.d.).

Sistem kesehatan dapat memberikan layanan kesehatan berkualitas tinggi yang berbasis data dengan membangun infrastruktur data kesehatan yang terintegrasi yang didukung oleh kebijakan berbagi data yang tepat. Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam efektivitas organisasi pemerintah, termasuk di sektor kesehatan. Dinas Kesehatan, Kabupaten Kubu Raya masih menghadapi tantangan dalam optimalisasi kinerja pegawainya. Berdasarkan Laporan Kinerja tahun 2022, terdapat beberapa indikasi permasalahan, antara lain:

Tabel 1. Capaian Kinerja Dinas Kesehatan, Kabupaten Kubu Raya

No.	Jenis Kegiatan	Target 2022	Realisasi 2022	Analisa Capaian Indikator Kinerja	Keterangan
1.	Jumlah Puskesmas Ter Re-Akreditasi	12 Puskesmas	0	0%	Realisasi indikator ini jauh di bawah target.
2.	Realisasi anggaran Kegiatan Pengembangan Mutu dan Peningkatan Kompetensi Teknis SDM Kesehatan	93.941.783	0	0%	Mengindikasikan program pengembangan kapasitas SDM tidak berjalan
3.	Realisasi anggaran Program Peningkatan Kapasitas SDM Kesehatan baru	25.275.803.867	18.834.079.833	74,51%	Masih di bawah realisasi anggaran program lain yang rata-rata di atas 90%. Ini juga mengindikasikan pelaksanaan program SDM belum optimal dibanding program lainnya
4.	Realisasi anggaran pembinaan dan pengawasan SDM kesehatan	15.165.087.384	9.194.283.283	60,63%	Mengindikasikan sistem pembinaan dan pengawasan SDM yang kurang efektif

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kesehatan, (2023)

Data diatas menunjukkan bahwa tidak ada Puskesmas yang berhasil terakreditasi dari target 12 Puskesmas, menunjukkan lemahnya sistem penjaminan mutu di fasilitas kesehatan tingkat pertama (Permenkes Nomor 34 Tahun 2022, 2022). Kedua, realisasi anggaran untuk program peningkatan kapasitas sumber daya manusia kesehatan baru mencapai 74,51%, jauh di bawah realisasi anggaran program lain yang rata-rata di atas 90%. Hal ini mengindikasikan belum optimalnya pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai (PP No. 17 Tahun 2020). Ketiga, realisasi anggaran untuk kegiatan pembinaan dan pengawasan SDM kesehatan juga masih rendah yaitu 60,63%, menunjukkan lemahnya sistem supervisi dan *controlling* terhadap kinerja pegawai (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 197 Tahun 2018, 2018). Fenomena-fenomena tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Puskesmas Sungai Raya Dalam, Kabupaten Kubu Raya yang berdampak pada belum

optimalnya kinerja pegawai dan organisasi. Fenomena ini mengindikasikan adanya masalah dalam pengelolaan SDM yang berdampak pada kinerja pegawai dan organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dengan studi-studi terdahulu, terutama dalam fokusnya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Suhardi et al. (2023), Ozkeser (2019), Niati et al. (2021), Yimam (2022), dan Haryono et al. (2020) menggunakan variabel pelatihan sebagai salah satu variabel independen. Penggunaan variabel pengawasan atau supervisi juga sejalan dengan penelitian Lutfi et al. (2022), Susmadiana (2021), dan Carlo et al. (2020). Motivasi kerja yang dimasukkan dalam model penelitian ini juga ditemukan dalam berbagai studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Suhardi et al. (2023), Lutfi et al. (2022), Susmadiana (2021), Ozkeser (2019), Niati et al. (2021), Kaabomeir et al. (2023), dan Haryono et al. (2020). Metodologi penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif yang umum digunakan dalam studi-studi terdahulu.

Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan signifikan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya dimana penelitian ini berfokus pada Dinas Kesehatan,, Kabupaten, sementara penelitian sebelumnya dilakukan di berbagai sektor seperti pendidikan, perusahaan swasta, dan instansi pemerintah lainnya. Penelitian ini juga mengintegrasikan variabel pelatihan dan pengawasan kerja sebagai variabel independen secara bersamaan, suatu pendekatan yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks pelayanan kesehatan publik. Studi ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai, sebuah model yang belum diteliti secara spesifik dalam konteks yang sama. Keempat, lokasi penelitian di Kabupaten Kubu Raya, Indonesia, memberikan perspektif baru dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di negara-negara lain seperti Italia, Turki, dan Ethiopia. Penggunaan metode analisis PLS-SEM juga membedakan penelitian ini dari beberapa studi sebelumnya yang menggunakan metode analisis yang berbeda seperti regresi sederhana, path analysis, atau SEM berbasis kovarian. Penelitian ini tidak memasukkan variabel tunjangan kinerja seperti yang diteliti oleh Mudhofar & Gumanti (2021) dan Mudhofar (2021), serta tidak memasukkan variabel promosi jabatan seperti pada penelitian Haryono et al. (2020). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pelayanan kesehatan publik di tingkat kabupaten di Indonesia. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai mediator pada Dinas Kesehatan,, Kabupaten Kubu Raya.

TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kompetensi pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif (Kaswan, 2017). Pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Noe, 2017). Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku karyawan (Bangun, 2021). Teori modal manusia (*human capital theory*) menjelaskan bahwa investasi dalam pelatihan akan meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Becker, 1993).

Pelatihan dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memenuhi kebutuhan kompetensi dan memberikan stimulasi dan tantangan (Colquitt et al., 2018). Teori

determinasi diri (*self determination theory*) menyatakan bahwa pelatihan yang mendukung kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan akan meningkatkan motivasi otonom (Deci et al., 2017). Pelatihan juga mengirimkan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap perkembangan mereka, sehingga meningkatkan motivasi (Haryono et al., 2020).

Indikator pelatihan meliputi tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta dan pelatih (Mangkunegara, 2017). Penelitian Niati et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, Siswoyo Haryono et al. (2020) menemukan bahwa pelatihan meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja. Studi Ozkeser (2019) mengonfirmasi dampak positif pelatihan terhadap motivasi karyawan. Suhardi et al. (2023) juga membuktikan pengaruh positif program pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. Teori harapan (*expectancy theory*) dari Vroom dapat menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan harapan karyawan bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2015).

Pengawasan kerja adalah proses untuk memastikan aktivitas pegawai selaras dengan tujuan dan standar organisasi (Handoko, 2020). Pengawasan merupakan proses untuk memastikan kinerja aktual sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2018). Pengawasan yang efektif membantu karyawan memahami tingkat kerjanya saat ini dan aspek apa yang perlu diperbaiki (Bangun, 2021). *Path goal theory* menjelaskan bahwa pengawasan yang sesuai dengan karakteristik bawahan dan tugas akan meningkatkan motivasi dengan memperjelas tujuan, menghilangkan hambatan, dan memberikan bimbingan (Colquitt, 2019).

Pengawasan yang suportif dapat meningkatkan motivasi kerja dengan menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Deci et al., 2017). Pengawasan dapat meningkatkan efikasi diri karyawan dengan memberikan umpan balik dan penguatan yang tepat atas kemajuan mereka (Luthans, 2012). Studi oleh Asnawati et al. (2021) di kalangan guru menemukan hubungan positif antara pengawasan kepala sekolah dengan motivasi kerja.

Indikatornya mencakup penetapan standar, pengukuran, perbandingan, dan tindakan koreksi. Susmadiana (2021) menemukan pengaruh positif supervisi manajerial terhadap motivasi dan kinerja kepala sekolah. Namun, Lutfi et al. (2022) menunjukkan bahwa supervisi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan dimediasi oleh komitmen organisasi. Carlo et al. (2020) mengungkapkan bahwa perilaku supervisor yang positif berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja.

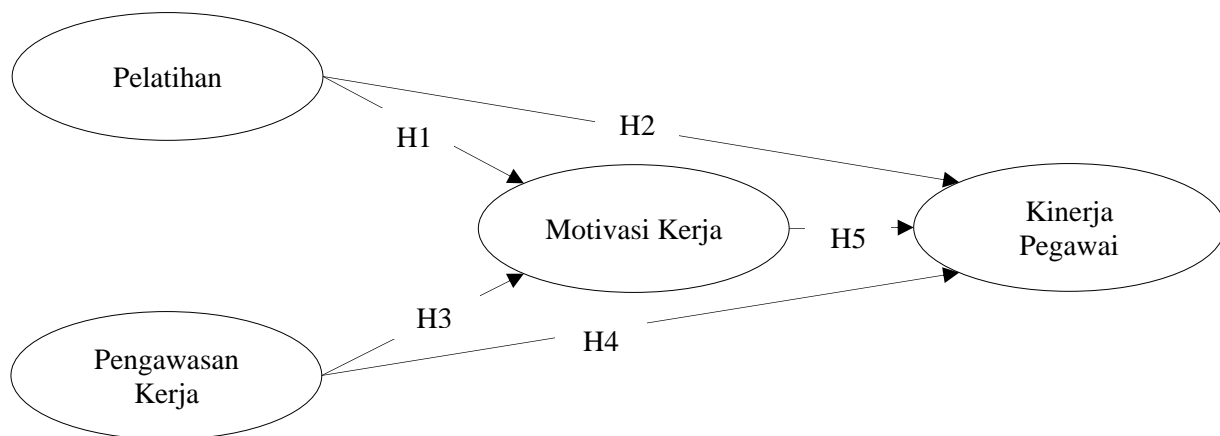
Pengawasan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), pengawasan membantu mengarahkan perhatian dan usaha karyawan pada aspek-aspek kritis dari kinerja (Locke & Latham, 2002). Penelitian terdahulu juga mengonfirmasi hubungan ini. Susmadiana (2021) menemukan pengaruh positif supervisi manajerial terhadap kinerja kepala sekolah. Lutfi et al. (2022) menunjukkan bahwa supervisi secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang antusias dalam menjalankan pekerjaan (Afandi, 2018). Motivasi kerja didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik internal dan eksternal yang memulai dan menentukan arah, intensitas, dan ketekunan perilaku terkait pekerjaan (Colquitt, 2019). Menurut teori determinasi diri, motivasi otonom (intrinsik dan identifikasi) berkualitas lebih tinggi daripada motivasi

terkontrol (ekstrinsik dan introjected) dalam mendorong ketekunan, kinerja, dan kesejahteraan yang optimal (Gagné et al., 2018). Indikatornya meliputi arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan (George & Jones, 2005). Berbagai studi seperti Asnawati et al. (2021), Niati et al. (2021), Suhardi et al. (2023), Haryono et al. (2020), Lutfi et al. (2022), dan Susmadiana (2021) telah membuktikan pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Indikatornya mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins & Judge, 2018). Berdasarkan teori pengaturan tujuan, motivasi mengarahkan perhatian, usaha, dan ketekunan karyawan dalam mencapai tujuan kinerja (Locke & Latham, 2002). Penelitian terdahulu telah menunjukkan motivasi kerja sebagai prediktor penting kinerja pegawai. Asnawati et al. (2021) menemukan pengaruh motivasi terhadap kinerja guru SD. Suhardi et al. (2023) mengkonfirmasi motivasi sebagai mediator hubungan pelatihan dengan produktivitas kerja. Suhardi et al. (2023) dan Haryono et al. (2020) mengonfirmasi adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Kaabomeir et al. (2023) juga mengindikasikan peran tidak langsung positif dari pelatihan dukungan motivasi bagi atasan terhadap peningkatan motivasi otonom dan penurunan motivasi karyawan.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Penelitian ini mengembangkan model yang mengintegrasikan pelatihan, pengawasan kerja, motivasi, dan kinerja dalam konteks Dinas Kesehatan, yang belum dieksplorasi secara komprehensif dalam studi-studi sebelumnya. Dengan menguji peran mediasi motivasi kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme peningkatan kinerja pegawai di sektor kesehatan publik.

Hipotesis penelitian:

1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
2. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
3. Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
4. Pengawasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
6. Motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, bertujuan menjelaskan pengaruh pelatihan dan pengawasan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Dilakukan di Dinas Kesehatan, Kubu Raya pada Juni 2024 - Januari 2025 dengan populasi 73 PNS yang seluruhnya dijadikan sampel (sampling jenuh).

Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner tertutup berskala Likert 1-5 dan dokumentasi. Definisi operasional variabel: 1) Pelatihan diukur dengan indikator tujuan, materi, metode, kualifikasi peserta dan pelatih (Mangkunegara, 2017); 2) Pengawasan kerja diukur dengan penetapan standar, ukuran, pengukuran, perbandingan, dan tindakan koreksi (Handoko, 2020); 3) Motivasi kerja diukur dengan arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan (George & Jones, 2005); 4) Kinerja pegawai diukur dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins & Judge, 2018).

Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan langkah-langkah: 1) merancang model struktural dan model pengukuran; 2) mengkonstruksi diagram jalur; 3) konversi diagram jalur ke persamaan; 4) estimasi model; 5) evaluasi *goodness of fit*; 6) pengujian hipotesis (Ghozali, 2021). PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model kompleks dengan sampel kecil dan data tidak normal (Hair et al., 2014).

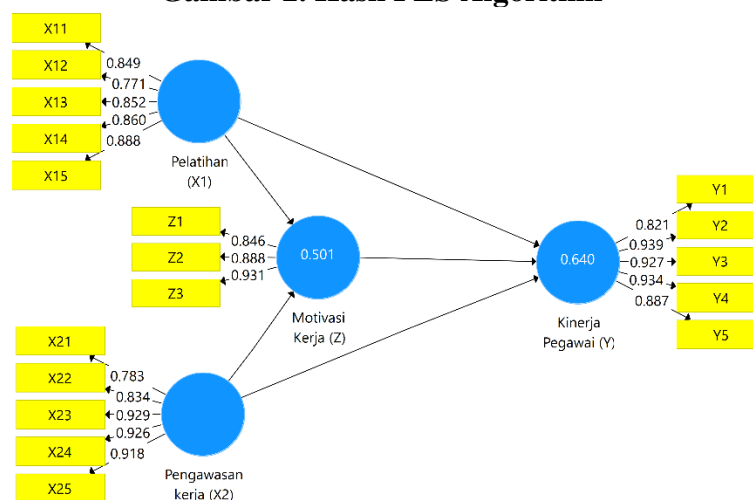
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* meliputi:

1. *Convergent Validity*

Gambar 2. Hasil PLS Algorithm



Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item/indikator dengan skor konstraknya (*loading factor*) yang dihitung dengan PLS. Hasil PLS Algorithm pada Gambar 2 menunjukkan semua indikator memiliki *loading factor* > 0,7 terhadap konstruk yang dituju. Hal ini menunjukkan semua indikator valid dalam mengukur variabel latennya.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dinilai dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan

korelasi antara konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Pelatihan (X1)	Pengawasan kerja (X2)
Kinerja Pegawai (Y)	0,903			
Motivasi Kerja (Z)	0,711	0,889		
Pelatihan (X1)	0,677	0,634	0,845	
Pengawasan kerja (X2)	0,750	0,695	0,793	0,880

Selain dengan melihat nilai *Fornell-Larcker Criterion*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lain yaitu dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* jika mempunyai nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *cross loading* pada konstruk lain.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Pelatihan (X1)	Pengawasan kerja (X2)
Kinerja Pegawai (Y)				
Motivasi Kerja (Z)	0,782			
Pelatihan (X1)	0,731	0,716		
Pengawasan kerja (X2)	0,795	0,773	0,869	

Discriminant validity juga dapat dinilai dengan melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Nilai HTMT yang diterima adalah $< 0,9$. Tabel 2 menunjukkan semua nilai HTMT antar variabel laten $< 0,9$, sehingga dapat disimpulkan *discriminant validity* pada model ini terpenuhi.

3. Composite Reliability

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Ghozali, 2015).

Tabel 4. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0,943	0,949	0,957	0,815
Motivasi Kerja (Z)	0,866	0,870	0,919	0,790
Pelatihan (X1)	0,899	0,901	0,926	0,714
Pengawasan kerja (X2)	0,926	0,933	0,945	0,774

Tabel 4 menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk $> 0,70$. Hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi

memenuhi kriteria *discriminant validity*. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah 0,919 pada konstruk Motivasi kerja.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

1. *R-Square (R²)*

Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Nilai R Square

	R Square
Kinerja Pegawai (Y)	0,640
Motivasi Kerja (Z)	0,501

Tabel 5 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,640 dan variabel Motivasi Kerja sebesar 0,501. Hasil ini menunjukkan bahwa 64% variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel Pelatihan (X1), Pengawasan kerja (X2) dan Motivasi kerja (Z), sedangkan 50,1% variabel Motivasi Kerja (Z) dipengaruhi oleh variabel Pelatihan (X1) dan Pengawasan kerja (X2). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

2. *Predictive Relevance (Q Square)*

Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sedangkan nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance (Chin, 1998).

Tabel 6. Construct Crossvalidated Redundancy

	Q ² (=1-SSE/SSO)
Y1	0,348
Y2	0,548
Y3	0,532
Y4	0,603
Y5	0,536
Z1	0,364
Z2	0,358
Z3	0,448

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* konstruk Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Pelatihan dan Pengawasan kerja masing-masing sebesar 0,715; 0,551; 0,565; dan 0,656. Semua nilai *Q-square* > 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik.

3. *Goodness of Fit (GoF) Index*

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-square* diperoleh dari rumus:

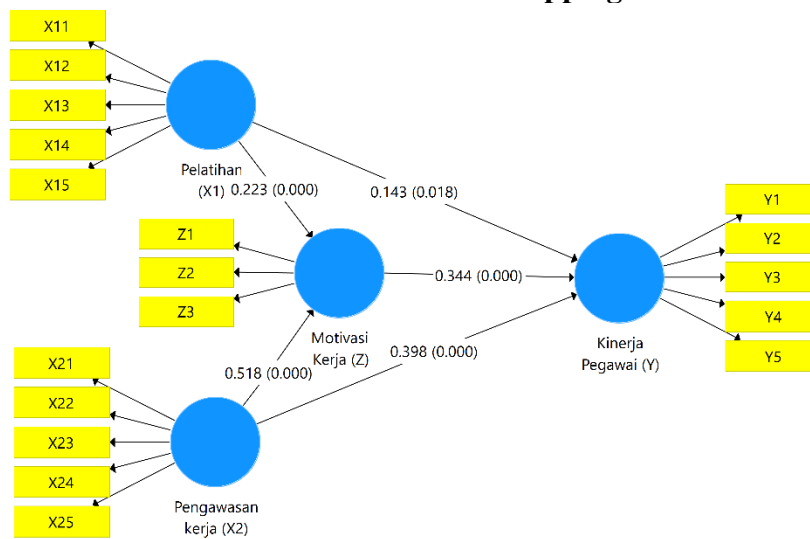
$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R1^2) (1 - R2^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,640) (1 - 0,501)] \\
 &= 1 - [(0,360) (0,499)] \\
 &= 1 - 0,179 = 0,821
 \end{aligned}$$

Nilai Q-Square sebesar 0,821, artinya besarnya keberagaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 82,1%, sedangkan sisanya 17,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan evaluasi *measurement model (outer model)* dan structural model (*inner model*), pengujian hipotesis dapat dilakukan. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas (p-value). Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai p-value < 0,05 (Yamin & Kurniawan, 2011).

Gambar 3. Hasil Bootstrapping



1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan (X1) → Motivasi Kerja (Z)	0,223	0,219	0,064	3,505	0,000
Pengawasan kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z)	0,518	0,525	0,067	7,749	0,000
Pelatihan (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,143	0,144	0,068	2,097	0,018
Pengawasan kerja (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,398	0,393	0,077	5,196	0,000
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,344	0,348	0,052	6,640	0,000

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai positif (0,143) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-statistik 2,097 > nilai t-tabel 1,66 dan p-value 0,018 < 0,05. Dengan demikian H1 diterima.

- Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja positif (0,223) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-statistik 3,505 > nilai t-tabel 1,66 dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H2 diterima.
- Pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai positif (0,398) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-statistik 5,196 > nilai t-tabel 1,66 dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H3 diterima.
- Pengaruh pengawasan kerja terhadap motivasi kerja positif (0,518) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-statistik 7,749 > nilai t-tabel 1,66 dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H4 diterima.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai positif (0,344) dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-statistik 6,640 > nilai t-tabel 1,66 dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H5 diterima.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 8. Specific Indirect Effects (Mean, STDEV, t-Values, p-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pelatihan (X1) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,077	0,075	0,023	3,388	0,000
Pengawasan kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,178	0,183	0,040	4,478	0,000

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Tabel 7, dapat disimpulkan bahwa:

- Motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,077, nilai t-statistik 3,388 > t-tabel 1,66, dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H6 diterima.
- Motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,178, nilai t-statistik 4,478 > t-tabel 1,66, dan p-value 0,000 < 0,05. Dengan demikian H7 diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengonfirmasi pentingnya program pelatihan dan sistem pengawasan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kubu Raya. Bagian ini akan membahas temuan tersebut dan mengaitkannya dengan teori dan penelitian sebelumnya.

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja (H1) dan Kinerja Pegawai (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (H1) dan kinerja pegawai (H2). Temuan ini sejalan dengan teori modal manusia yang menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja (Becker, 1993).

Pelatihan juga terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori determinasi diri, di mana pelatihan yang dirancang untuk mendukung kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan pegawai akan meningkatkan motivasi otonom mereka (Deci et al., 2017). Ketika pelatihan memberikan

kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan, mendapatkan umpan balik yang membangun, dan merasakan dukungan organisasi, maka hal ini akan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka dan mendorong motivasi berkualitas tinggi.

Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya oleh Haryono et al. (2020), Susanti et al. (2021), Agustiawan et al., (2020), dan Niati et al. (2021) yang juga menemukan pengaruh positif pelatihan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Implikasinya, Dinas Kesehatan Kubu Raya perlu secara berkala mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas program pelatihan agar dapat terus mendorong motivasi dan kinerja pegawainya.

Pengaruh Pengawasan Kerja terhadap Motivasi Kerja (H3) dan Kinerja Pegawai (H4)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (H3) dan kinerja pegawai (H4). Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan jalur-tujuan yang menjelaskan bahwa perilaku pengawasan yang sesuai dengan karakteristik bawahan dan tugas akan meningkatkan motivasi dan kinerja dengan memperjelas jalur menuju pencapaian tujuan (House, 1996).

Pengawasan yang suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Menurut teori determinasi diri, gaya pengawasan yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterkaitan bawahan akan memfasilitasi motivasi otonom mereka (Deci et al., 2017). Ketika penyelia memberikan dukungan, umpan balik yang membangun, dan pengakuan terhadap kemajuan, maka hal ini akan memenuhi kebutuhan psikologis dasar bawahan dan mendorong motivasi berkualitas tinggi.

Pengawasan juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori penetapan tujuan yang menyatakan bahwa pengawasan membantu mengarahkan usaha dan perhatian pegawai pada aspek-aspek penting dari kinerja (Locke & Latham, 2002). Dengan menetapkan sasaran yang jelas, memberikan bimbingan, dan mengevaluasi kemajuan secara obyektif, penyelia dapat membantu pegawai meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Susmadiana (2021), Lutfi et al. (2022), dan Asnawati et al. (2021) yang juga mengonfirmasi pengaruh positif pengawasan terhadap motivasi dan kinerja. Implikasinya, Dinas Kesehatan perlu terus memperkuat sistem pengawasan yang efektif dan suportif untuk mendorong motivasi dan kinerja optimal dari para pegawainya.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H5)

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H5). Temuan ini selaras dengan teori pengaturan tujuan yang menyatakan bahwa motivasi mengarahkan perhatian, usaha, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kinerja (Locke & Latham, 2002). Semakin tinggi motivasi pegawai, maka semakin tinggi pula usaha dan ketekunan mereka dalam melaksanakan tugas dan mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Selain itu, menurut teori determinasi diri, kualitas motivasi juga berperan penting. Motivasi otonom yang terdiri dari regulasi identifikasi (menilai pentingnya tujuan) dan motivasi intrinsik (kesenangan dalam melakukan tugas) terbukti lebih efektif dalam mendorong kinerja optimal dibandingkan motivasi terkontrol yang bersifat ekstrinsik

(Deci et al., 2017). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya meningkatkan kuantitas motivasi, tetapi juga menumbuhkan kualitas motivasi yang otonom.

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Asnawati et al. (2021), Niati et al. (2021), Suhardi et al. (2023), dan Haryono et al. (2020) yang juga menemukan pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Implikasinya, Dinas Kesehatan perlu terus memantau dan mengelola motivasi pegawai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sebagai faktor penting dalam mendorong kinerja optimal.

Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Pelatihan (H6) dan Pengawasan Kerja (H7) terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini juga mengonfirmasi peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan (H6) dan pengawasan kerja (H7) terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan dukungan empiris bagi model terintegrasi yang menghubungkan praktik MSDM, motivasi, dan kinerja dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan publik.

Pelatihan dan pengawasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui perannya dalam mendorong motivasi kerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan dengan menggunakan teori AMO yang menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) untuk berkinerja (Appelbaum et al., 2000). Pelatihan berkontribusi pada peningkatan kemampuan, sementara pengawasan yang efektif memberikan motivasi dan kesempatan bagi pegawai untuk berkinerja secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan studi terdahulu oleh Suhardi et al. (2023) dan Haryono et al. (2020) yang juga menemukan efek mediasi motivasi pada hubungan pelatihan dan kinerja. Selain itu, temuan ini juga mendukung hasil penelitian Kaabomeir et al. (2023) yang mengindikasikan peran tidak langsung pelatihan supervisi bagi atasan dalam meningkatkan motivasi otonom bawahan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Pelatihan dan pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kubu Raya, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Temuan ini mengonfirmasi seluruh hipotesis penelitian (H1-H7) dan sejalan dengan hasil studi sebelumnya.
2. Model penelitian yang diuji menunjukkan kesesuaian yang baik dengan data empiris, memberikan dukungan terhadap teori AMO, modal manusia, kepemimpinan jalur-tujuan, dan determinasi diri dalam konteks manajemen kinerja di sektor kesehatan publik.
3. Kekuatan utama penelitian ini terletak pada pengujian model terintegrasi yang menghubungkan praktik MSDM, motivasi, dan kinerja, serta kontribusinya dalam memperluas pemahaman tentang mekanisme peningkatan kinerja pegawai di organisasi pelayanan kesehatan.
4. Keterbatasan penelitian seperti cakupan sampel yang terbatas, desain cross-sectional, dan penggunaan ukuran perseptual menunjukkan perlunya kehati-hatian dalam generalisasi hasil.

SARAN

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diidentifikasi, beberapa saran untuk penelitian lebih lanjut dapat diberikan sebagai berikut:

1. Penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas dan mendiversifikasi sampel, baik secara geografis maupun jenis fasilitas kesehatan, untuk meningkatkan generalisasi temuan.
2. Penerapan desain penelitian longitudinal atau eksperimental dapat dipertimbangkan untuk mendapatkan bukti kausalitas yang lebih kuat tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.
3. Penggunaan multisource data, seperti mengombinasikan persepsi pegawai dengan penilaian atasan atau data objektif kinerja, dapat membantu mengatasi potensi bias dan meningkatkan validitas hasil penelitian.
4. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi peran variabel-variabel lain yang mungkin memoderasi atau memediasi hubungan antara pelatihan, pengawasan, motivasi, dan kinerja, seperti karakteristik individu, budaya organisasi, atau faktor kontekstual.
5. Replikasi model penelitian ini dalam konteks organisasi sektor publik lainnya atau bahkan di sektor swasta dapat memberikan wawasan tentang generalisasi temuan di berbagai setting.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Zanafra Publishing.
- Agustiawan, A., Idris, M., & Saripuddin, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Personil Direktorat Lalu Lintas Polda Sulawesi Selatan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.37476/jbk.v9i3.3184>, M. J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (sixth).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. B., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Asnawati, Arafat, Y., & Putra, A. Y. (2021). The Effect of Supervision and Work Motivation of School Principal to the Performance of Elementary School Teachers. *Proceedings of the International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)*, 565(INCoEPP), 278--282. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.051>
- Bangun, W. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed). The University of Chicago Press.
- Colquitt, J. A. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed). McGraw-Hill Education.
- De Carlo, A., Dal Corso, L., Carluccio, F., Colledani, D., & Falco, A. (2020). Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (pp. 97-121). Sage Reference. <https://doi.org/10.4135/9781473914957.n6>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour, Edisi Keempat*. Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares-Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program Smart PLS 3.2.9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106--121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Handoko. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107--2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323--352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? an experimental study based on SDT. *Current Psychology*, 42(20), 17206--17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 197 Tahun 2018. (2018). *Pencabutan Peraturan Menteri Keuangan/Keputusan Menteri Keuangan yang Pengaturan Kewenang Beralih dari Kementerian Keuangan kepada Otoritas Jasa Keuangan*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lutfi, A., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92--104. <https://doi.org/10.29138/ijeed.v5i1.1602>
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Rafika Aditama.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385--2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed). McGraw-Hill Education.
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802--810.

- <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Permenkes Nomor 34 Tahun 2022. (2022). Peraturan menteri kesehatan republik indonesia nomor 34 tahun 2022 tentang Akreditasi pusat kesehatan masyarakat, klinik, laboratorium kesehatan, unit transfusi darah, tempat praktik mandiri dokter, dan tempat praktik mandiri dokter gigi. *Kemendes RI, 1207*, 1--16.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (14th ed). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (Global). Pearson Education Limited.
- Suhardi, A. R., Oktari, S. D., Budiawan, A., & Widyatama, U. (2023). The Influence of Training Programs and Motivation on Employee Work Productivity. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(4), 887-896.
- Susanti, S., Hasan, M., & Maulan, S. (2021). The Effect of Training, Career Development and Work Motivation to Employee Performance of PT. PLN (Persero) Power Plants Control Unit. *Journal of Management Science*, 2(2), 190--194. <https://doi.org/10.30596/joms.v2i2.7374>
- Susmadiana, S., Lian, B., & Puspita, Y. (2021). The Effect of Managerial Supervision and Work Motivation on Improving Principal's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 181--187. <https://doi.org/10.52690/jswse.v2i2.248>
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan. (n.d.). *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.refiri.2017.07.010><http://coop-ist.cirad.fr><http://www.theses.fr/2014AIXM5048><http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-84.htm><http://www.cairn.info/bifurcations>\--9782707156006-page-349.htm
- Yamin, S., & Kurniawan, K. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Empat.
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>