



PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI MOTIVASI KERJA

Suliswanto

suliswanto@gmail.com

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Woro Utari

woroutari@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Mei Indrawati

meiindrawati@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: suliswanto162@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of training (Diklat) and organizational culture on work motivation and its impact on employee performance at the Human Resources Development and Training Agency of Bojonegoro Regency. Using a quantitative approach with explanatory research design, all 43 employees were selected as the sample through total sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) method via SmartPLS 3.0. The results show that employees' perceptions of all variables are generally in the "High" category. Organizational culture has a significant positive effect on work motivation, while training does not. Both training and work motivation have a significant positive effect on employee performance, whereas organizational culture does not have a direct effect. Indirectly, organizational culture significantly affects performance through motivation, while training does not.*

Keywords: *Training; Organizational Culture; Work Motivation; Employee Performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh diklat dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bojonegoro. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, seluruh 43 pegawai menjadi sampel melalui total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan SEM-PLS menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil menunjukkan bahwa secara umum persepsi pegawai terhadap seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sementara diklat tidak. Diklat dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh langsung. Secara tidak langsung, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, sedangkan diklat tidak.

Kata Kunci : *Diklat; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen vital dalam organisasi modern, baik di sektor publik maupun swasta, yang berfungsi sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pemerintahan, efektivitas manajemen SDM menjadi penentu kualitas pelayanan publik. BKPP Kabupaten Bojonegoro sebagai instansi yang bertanggung jawab terhadap pengembangan SDM aparatur menghadapi tantangan kompleks, di antaranya kesenjangan kompetensi, motivasi kerja yang fluktuatif, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja. Permasalahan ini tercermin dari belum

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

optimalnya pencapaian target kinerja organisasi dan masih adanya keluhan terkait kualitas pelayanan.

Kinerja pegawai di BKPP Bojonegoro merupakan outcome dari interaksi berbagai faktor kompleks. Selain aspek individu seperti kompetensi dan motivasi, faktor organisasional seperti desain pekerjaan, sistem pengawasan, dan iklim organisasi turut berperan penting. Penelitian ini berupaya mengurai kompleksitas tersebut dengan menganalisis secara komprehensif pengaruh diklat dan budaya organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif di lingkungan BKPP Kabupaten Bojonegoro.

Motivasi kerja sebagai faktor psikologis memegang peran sentral dalam menentukan tingkat kinerja pegawai (Rakhmawati et al., 2024). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan polarisasi temuan yang menarik. Di satu sisi, Samad et al. (2022) dan Jatiningrum et al. (2024) menemukan korelasi positif yang kuat antara motivasi dengan kinerja, sementara Rizaluddin et al. (2023) justru menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan atau *research gap* dalam literatur yang ada, di mana hasil penelitian berbeda-beda dalam konteks pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, tergantung pada jenis organisasi dan konteks penelitian yang dilakukan.

Diklat berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Penelitian seperti Bismoko et al. (2023), Samad et al. (2022) dan Murni (2022) menunjukkan pengaruh positif diklat terhadap kinerja, namun temuan Laing (2021) yang berbeda mengindikasikan bahwa efektivitasnya tergantung pada relevansi materi, metode pelatihan, dan konteks organisasi. Oleh karena itu perlunya pendekatan diklat yang lebih terarah dan sesuai kebutuhan spesifik organisasi maupun pegawai untuk mencapai hasil optimal. Diklat memiliki dampak ganda dalam meningkatkan baik kompetensi maupun motivasi kerja pegawai. Studi seperti Khilmi & Utari (2023), Murni (2022) dan Mumpuni (2023) menunjukkan bahwa diklat yang berkualitas dapat meningkatkan motivasi melalui pengakuan terhadap pengembangan diri. Namun, penelitian Laing (2021) mengungkap bahwa efek motivasi ini tidak terjadi secara otomatis, melainkan bergantung pada kualitas program, relevansi materi, dan persepsi pegawai terhadap manfaat pelatihan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas diklat sebagai pendorong motivasi bersifat kondisional, memerlukan desain yang tepat dan penyesuaian dengan kebutuhan pegawai.

Budaya organisasi di BKPP Bojonegoro perlu mendapat perhatian khusus. Penelitian Hermawati (2017) dan Jatiningrum et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun temuan kontradiktif dari Al-Ayyubi (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diperlukan komitmen kuat dari pimpinan dan keterlibatan seluruh pegawai untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan inovasi. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai melalui penciptaan lingkungan yang mendukung dan menghargai kontribusi karyawan (Murthy et al., 2023). Penelitian Hermawati (2017) dan Jumadil et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, sementara Anggraini et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada motivasi kerja. Adanya perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja bersifat kontekstual, tergantung pada karakteristik budaya dan lingkungan organisasi yang spesifik.

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

Berdasarkan analisis mendalam terhadap berbagai faktor tersebut, penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh diklat dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKPP Bojonegoro, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan untuk peningkatan kinerja organisasi.

KAJIAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu indikator penting dalam menilai sejauh mana seorang pegawai dapat memenuhi harapan dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. (Robbins & Judge, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang berlaku dalam organisasi. Kinerja ini biasanya diukur melalui parameter tertentu seperti produktivitas, efisiensi, dan pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya (Rubiantoro et al., 2025). (Hasibuan, 2019) menambahkan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada hasil akhir, tetapi juga pada faktor-faktor pendukung lainnya, seperti kecakapan yang dimiliki pegawai, usaha yang mereka berikan, serta kesempatan yang ada dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting dalam dunia kerja yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai (Chamariyah et al., 2024). Menurut (Hasibuan, 2019) motivasi adalah keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar dapat bekerja secara efektif sehingga tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara bersamaan. Motivasi ini berperan penting dalam menciptakan semangat kerja yang tinggi di kalangan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang efektif tidak hanya membangkitkan semangat kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian target secara optimal, sehingga keberhasilan organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *training and development* artinya bahwa untuk mendapatkan pegawai yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat sangat perlu diikuti dalam program pendidikan dan pelatihan (Supriyadi et al., 2023). Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para pegawai untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya. Menurut Notoatmodjo (2018), pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan upaya yang sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM), khususnya untuk meningkatkan kemampuan intelektual dan kepribadian individu. Pelatihan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pengetahuan, tetapi juga dengan pengembangan sikap, perilaku, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Hal ini menjadi kunci dalam mendukung kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi, menurut Schein dalam Sobirin (2019) menggambarkan cara-cara dan nilai-nilai yang diterima dalam organisasi yang telah dipelajari dan digunakan untuk mengatasi tantangan baik yang datang dari luar organisasi maupun yang ada di dalamnya. Asumsi yang berkembang dalam budaya organisasi ini menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan bertindak, serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik itu dalam menghadapi perubahan pasar maupun dalam hal kerjasama antar unit di dalam organisasi

PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI MOTIVASI KERJA

itu sendiri (Riyadi et al., 2022). Budaya organisasi berperan sebagai landasan nilai dan pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Nilai dan asumsi yang tertanam tidak hanya membantu dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal, tetapi juga memandu proses pengambilan keputusan, mendorong kerjasama, serta memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian teori atau hipotesis (Sugiyono, 2018). Fokus penelitian meliputi pengaruh diklat, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di BKPP Kabupaten Bojonegoro. Data dikumpulkan secara sistematis melalui kuesioner, wawancara, dan observasi untuk analisis mendalam. Pendekatan kuantitatif dipilih dengan menggunakan data numerik yang terukur dan dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif (Sugiyono, 2018).

Populasi penelitian adalah seluruh 43 pegawai BKPP Kabupaten Bojonegoro yang memiliki karakteristik homogen dalam tugas dan peran. Karena jumlah populasi kecil, teknik total sampling digunakan dengan melibatkan seluruh pegawai sebagai sampel untuk memastikan data yang representatif dan akurat. Hal ini memungkinkan peneliti menggambarkan kondisi aktual tanpa perlu seleksi acak. Data dikumpulkan melalui: (1) Angket dengan skala Likert 1-5 untuk mengukur persepsi responden, dan (2) Dokumentasi dari arsip/laporan instansi. Metode ini dipilih untuk memperoleh data primer dan sekunder yang komprehensif (Sekaran & Bougie, 2017). Instrumen angket diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan analisis konvergen (*factor loading* >0.7) dan diskriminan (*crossloading*), serta uji *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* (>0.7) untuk memastikan konsistensi (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

Analisis dilakukan dengan SEM-PLS menggunakan SmartPLS 3.0 untuk menguji model struktural dan pengukuran. Tahapannya meliputi: (1) Evaluasi outer model (validitas dan reliabilitas), (2) Uji inner model dengan kriteria *Goodness of Fit* (GoF), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (q^2), serta (3) Pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* (signifikansi t-statistics >1.658). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi model (Abdillah & Hartono, 2015). Pendekatan ini dipilih karena fleksibilitasnya dalam mengolah data non-normal dan konstruk reflektif/formatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (mean), standar deviasi (standard deviation), serta nilai minimum dan maksimum dari seluruh variabel penelitian, yaitu Diklat (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y), sebagaimana ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Descriptive Statistic

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Kategori
Diklat (X1)	3.00	5.00	4.0700	Tinggi
Budaya Organisasi (X2)	3.00	5.00	4.1395	Tinggi
Motivasi (Z)	3.00	5.00	4.0593	Tinggi
Kinerja Pegawai (Y)	3.00	5.00	4.1216	Tinggi

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diuraikan deskripsi untuk variabel Diklat (X1) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 4.0700, nilai ini masuk dalam kategori Tinggi. Variabel Budaya

PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI MOTIVASI KERJA

Organisasi (X2) memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4.1395, nilai ini masuk dalam kategori Tinggi. Variabel Motivasi (Z) memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4.0593, nilai ini juga masuk dalam kategori Tinggi. Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4.1216, nilai ini juga masuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat, penerapan budaya organisasi, tingkat motivasi, serta kinerja pegawai di lingkungan penelitian berada dalam kondisi yang baik dan optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya dukungan faktor internal organisasi yang kuat, yang berpotensi mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dan pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel *intervening* variabel (Z) dengan melihat nilai *t-values* pada masing-masing *path*. Nilai t hitung diperoleh dari hasil pengolahan data dengan menggunakan prosedur yang disebut *bootstrap*, SmartPLS versi 3.0 dapat menghasilkan *t-statistics of path coefficients (inner model)* dan *t-statistics of outer loadings* untuk menguji signifikansi dari model struktural dan model pengukuran. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, koefisien jalur akan dikatakan signifikan jika nilai signifikansi variabel kurang dari 0.05 dan dikatakan tidak signifikan jika nilai signifikansi variabel lebih dari 0.05.

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value* ≤ 0.05 , maka hubungan variabel signifikan (berpengaruh positif). Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antara variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Estimasi Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Diklat -> Motivasi	0.127	0.125	0.164	0.772	0.441
Budaya -> Motivasi	1.069	1.067	0.148	7.208	0.000
Diklat -> Kinerja	0.425	0.434	0.136	3.122	0.002
Budaya -> Kinerja	0.22	0.219	0.191	1.152	0.25
Motivasi -> Kinerja	0.357	0.351	0.113	3.156	0.002
Diklat -> Motivasi -> Kinerja	0.045	0.048	0.067	0.673	0.501
Budaya -> Motivasi -> Kinerja	0.382	0.378	0.142	2.694	0.007

Sumber: Data diolah (2025)

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan PLS. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap*, pengujian dengan *bootstrap* dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Diklat terhadap Motivasi Kerja Hasil pengujian H1 menunjukkan pengaruh Diklat (X1) terhadap Motivasi (Z) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.127 dengan nilai P-Value 0.441. Karena nilai P-Value (0.441) $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Diklat tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak.
2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Hasil pengujian H2 menunjukkan pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Z) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 1.069 dengan nilai P-Value 0.000. Karena nilai P-Value (0.000) $\leq 0,05$,

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

- maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima.
3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Langsung Diklat terhadap Kinerja Pegawai Hasil pengujian H3 menunjukkan pengaruh langsung Diklat (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.425 dengan nilai P-Value 0.002. Karena nilai P-Value $(0.002) \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Diklat berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima.
 4. Hipotesis 4 (H4): Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Hasil pengujian H4 menunjukkan pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.220 dengan nilai P-Value 0.250. Karena nilai P-Value $(0.250) > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) ditolak.
 5. Hipotesis 5 (H5): Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Hasil pengujian H5 menunjukkan pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.357 dengan nilai P-Value 0.002. Karena nilai P-Value $(0.002) \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima.
 6. Hipotesis 6 (H6): Pengaruh Tidak Langsung Diklat terhadap Kinerja melalui Motivasi Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) dari Diklat (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.045 dengan nilai P-Value 0.501. Karena nilai P-Value $(0.501) > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Diklat terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) ditolak.
 7. Hipotesis 7 (H7): Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) dari Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi (Z) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.382 dengan nilai P-Value 0.007. Karena nilai P-Value $(0.007) \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, Pembahasan ini akan menguraikan apakah variabel eksogen (Diklat dan Budaya Organisasi) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen (Kinerja Pegawai), baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi (Motivasi Kerja). Persepsi pegawai terhadap Diklat (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja (Y) tergolong tinggi, dengan skor rata-rata di atas 4.0. Aspek terkuat adalah materi pelatihan (4.23) dan nilai organisasi (4.33), sementara fasilitas pelatihan (3.81) dan apresiasi pimpinan (3.93) perlu ditingkatkan. Penelitian membuktikan Diklat dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, baik langsung maupun melalui Motivasi. Persepsi pegawai terhadap keempat variabel penelitian tergolong tinggi, dengan kekuatan utama pada materi pelatihan dan nilai organisasi. Namun, aspek fasilitas pelatihan dan apresiasi pimpinan masih memerlukan peningkatan. Model penelitian ini terbukti sangat efektif, di mana 94,7% variasi Kinerja Pegawai dan 90,5% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh Diklat dan Budaya Organisasi, sehingga menunjukkan peran strategis kedua variabel tersebut dalam mendorong kinerja optimal di lingkungan kerja.

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Diklat (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), dengan nilai P-Value sebesar 0.441 ($> 0,05$). Ini berarti bahwa pelaksanaan diklat di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bojonegoro, meskipun mungkin meningkatkan kompetensi, tidak secara langsung menjadi faktor pendorong utama yang meningkatkan semangat atau motivasi kerja para pegawai. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pegawai mungkin memandang diklat sebagai suatu kewajiban rutin atau program standar yang harus diikuti, bukan sebagai sebuah kesempatan pengembangan diri yang secara intrinsik membangkitkan gairah kerja. Meskipun diklat terbukti meningkatkan kinerja (seperti pada H3), dampaknya lebih bersifat pada peningkatan kemampuan (skill) daripada peningkatan kemauan (will). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Laing (2021) yang menyebutkan bahwa karyawan tidak merasa termotivasi oleh program pelatihan yang ada. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Murni (2022) dan Wahyu Mumpuni (2023) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan dari diklat terhadap motivasi. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh jenis, metode, dan relevansi konten diklat yang dirasakan berbeda di setiap lokasi penelitian.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), dengan P-Value 0.000 ($\leq 0,05$). Ini adalah pengaruh paling kuat dalam model ini, dengan koefisien jalur sebesar 1.069. Temuan ini menegaskan bahwa lingkungan, nilai-nilai, kebiasaan, dan interaksi yang membentuk budaya di BKPP Bojonegoro merupakan faktor krusial dalam mendorong motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa berada dalam lingkungan kerja yang mendukung, memiliki hubungan yang baik dengan rekan dan pimpinan, serta memahami nilai-nilai yang dianut organisasi, maka motivasi mereka untuk berkontribusi secara optimal akan meningkat secara signifikan. Temuan ini mendukung kuat penelitian sebelumnya oleh Hermawati (2017) dan Wiwien Jumadil *et al.* (2023) yang sama-sama menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Diklat (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan P-Value 0.002 ($\leq 0,05$). Artinya, program pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh pegawai BKPP Bojonegoro secara efektif mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka, yang pada akhirnya secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Meskipun diklat tidak secara signifikan meningkatkan motivasi, ia terbukti menjadi alat yang efektif untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan. Hasil ini sangat konsisten dengan mayoritas penelitian terdahulu seperti Samad *et al.* (2022), Khilmi & Utari (2023), Murni (2022), Niati *et al.* (2021), dan Juanna *et al.* (2023), yang semuanya menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari diklat terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan P-Value 0.250 ($> 0,05$). Temuan ini sangat menarik jika dilihat bersamaan dengan hasil H2 dan H7. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tampaknya bekerja melalui mekanisme lain. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi yang kuat tidak langsung membuat kinerja pegawai meningkat, tetapi ia berhasil meningkatkan motivasi pegawai terlebih dahulu, dan kemudian motivasi itulah yang mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Al-Ayyubi (2019) yang juga tidak menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja. Namun, hasil ini bertentangan dengan Dwi

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

Jatiningrum *et al.* (2024), Wiwien Jumadil *et al.* (2023), dan Jufrizen & Rahmadhani (2020). Perbedaan ini memperkuat dugaan bahwa peran variabel mediasi (seperti motivasi) sangat penting dalam menjelaskan hubungan ini.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan P-Value 0.002 ($\leq 0,05$). Temuan ini mengkonfirmasi salah satu pilar utama dalam teori manajemen sumber daya manusia, yaitu pegawai yang memiliki dorongan dan motivasi internal yang tinggi akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka lebih proaktif, konsisten, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang secara logis akan meningkatkan hasil kerja mereka secara keseluruhan. Hasil ini didukung oleh banyak sekali penelitian sebelumnya, seperti Samad *et al.* (2022), Dwi Jatiningrum *et al.* (2024), Wiwien Jumadil *et al.* (2023), Maryani *et al.* (2021), Riyanto *et al.* (2021), dan Niati *et al.* (2021). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Motivasi (Z) tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Diklat (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan P-Value 0.501 ($> 0,05$). Hasil ini konsisten secara logis dengan penolakan H1. Karena Diklat tidak terbukti mampu meningkatkan Motivasi secara signifikan, maka jalur tidak langsung dari Diklat ke Kinerja melalui Motivasi pun menjadi tidak signifikan. Dengan kata lain, "jembatan" mediasi dari motivasi tidak berfungsi untuk variabel diklat dalam model ini. Temuan ini bertentangan dengan penelitian Murni (2022) yang menemukan peran mediasi motivasi dalam hubungan tersebut.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa Motivasi (Z) secara signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan P-Value 0.007 ($\leq 0,05$). Ini adalah temuan kunci yang menyatukan beberapa hasil sebelumnya. Seperti yang telah dibahas pada H4, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, H7 ini membuktikan bahwa pengaruh tersebut ada dan disalurkan secara tidak langsung melalui motivasi. Artinya, di BKPP Bojonegoro, budaya organisasi yang positif berhasil menciptakan pegawai yang termotivasi (H2), dan motivasi yang tinggi inilah yang kemudian menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pegawai (H5). Ini mengkonfirmasi peran mediasi penuh (*full mediation*) motivasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Hasil ini sangat mendukung penelitian Dwi Jatiningrum *et al.* (2024) dan Wiwien Jumadil *et al.* (2023) yang juga menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi pegawai BKPP Kabupaten Bojonegoro terhadap diklat, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja secara umum berada dalam kategori tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sementara diklat tidak. Diklat terbukti berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi tidak melalui motivasi kerja. Di sisi lain, budaya organisasi memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui motivasi kerja, yang berperan sebagai mediator penuh. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi yang kuat dan motivasi kerja sebagai faktor kunci peningkatan kinerja, sementara efektivitas diklat lebih terlihat pada aspek kompetensi teknis daripada motivasi.

Bagi BKPP Kabupaten Bojonegoro, disarankan untuk: (1) Memperkuat budaya organisasi dengan fokus pada sistem pengakuan prestasi, (2) Merevitalisasi program diklat agar lebih inspiratif dan relevan dengan pengembangan karir, serta (3) Mengoptimalkan faktor motivasi melalui penyempurnaan sistem kompensasi dan jalur karir. Bagi peneliti selanjutnya,

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

disarankan untuk mengeksplorasi variabel tambahan seperti gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja guna memperkaya pemahaman tentang dinamika kinerja di sektor publik. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat menciptakan sinergi antara peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja organisasi secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 15–21.
- Anggraini, R., Rosidi, M. E., & Dewi, N. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Semangat Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Tetap Pada Pt. Rama Emerald Multi Sukses. *IQTISHADequity jurnal MANAJEMEN*, 1(1). <https://doi.org/10.51804/iej.v1i1.358>
- Bismoko, R., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Diklat dan Kompetensi SDM Sebagai Penentu dalam Peningkatan Disiplin dan Kinerja Pegawai. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 3(2), 95–105.
- Chamariyah, C., Utari, W., & Rosdianingsih, F. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(4), 324–346.
- Dwi Jatiningrum, C., Rahayu, S., & Mahardhika Surabaya, S. (2024). Efek Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Mandiri Kcp Surabaya Darmo Permai). / *Jurnal Manajemen*, 14(1), 56–71. Diambil dari <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawati, R. (2017). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pustakawan (Studi Kasus) pada Perpustakaan Nasional. *Media Pustakawan*, 24(3), 61–70.
- Khilmi, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Pegawai Kecamatan Panggungrejo Kota Pasuruan. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 13(2), 138–153.
- Laing, I. F. (2021). The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: A case study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 2(2).
- Murni, D. (2022). Pengaruh Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 53–60. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.150>
- Murthy, Y. C., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bojonegoro. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(2), 176–187.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rakhmawati, A., Hermayani, N. A., & Utari, W. (2024). Peran Komitmen dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(6), 23–30.
- Riyadi, S., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Tasik Putri Puyu. *Journal of Management Sciences (JUIMA)*, 12(2), 192–198.
- Rizaluddin, Idris, M., & Alwany, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Diklat Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Polewali Mandar. *Journal Cash Flow*, 2(1), 47–57.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rubiantoro, R. A. D., Chamariyah, C., & Utari, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan

**PENGARUH DIKLAT DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BOJONEGORO
MELALUI MOTIVASI KERJA**

- Transformasional Terhadap Kinerja Personel Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kepolisian Resort Sampang. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 594–611.
- Samad, A., Firman, A., & Dkk. (2022). Pengaruh Diklat, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDM Kabupaten Majene. *Jurnal Cash Flow*, Vol 1(No 1), 1–14.
- Sobirin, A. (2019). *Budaya Organisasi* (Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Alfabeta, Ed.). Bandung.
- Supriyadi, S., Chamariyah, C., & Utari, W. (2023). Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Mengajar Terhadap Profesionalisme Guru SMA Negeri I Torjun Kabupaten Sampang. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)*, 6(1), 83–92.
- Wahyu Mumpuni, A. (2023). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Nakes Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi: EMBA*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.59820/emba.v1i2.44>
- Wiwien Jumadil, Rosdiana, & Muhammad Hi. Hasan. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pertanian Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Sinar Manajemen*, 10(1), 41–53. <https://doi.org/10.56338/jsm.v10i1.3069>