



Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah

Dian Febriya Elfandari¹*, Sri Nawatmi¹

¹Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia

*Corresponding Author's e-mail: dianfebriya7003@mhs.unisbank.ac.id

Article History:

Received: August 3, 2026

Revised: August 21, 2026

Accepted: August 31, 2026

Keywords:

Training, Motivation, Competence, Employee Performance, Organizational Bureau of the Regional Secretariat (SETDA) of Central Java Province

Abstract: This study aims to analyze the effect of training, motivation, and competence on employee performance at the Organizational Bureau of the Regional Secretariat (SETDA) of Central Java Province. The population of this study consisted of 52 employees, with a census method (saturated sampling) employed to include all members of the population. This research used a quantitative approach with primary data collected through questionnaires. Data analysis was conducted using multiple linear regression, preceded by validity and reliability tests to ensure the quality of the research instruments. The results indicate that, partially, training and competence have a positive effect on employee performance. Among the three independent variables, competence has the most dominant influence on employee performance at the Organizational Bureau of the Regional Secretariat (SETDA) of Central Java Province.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Elfandari, D. F., & Nawatmi, S. (2026). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(8), 4162-4171. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i8.7053>

PENDAHULUAN

Di tengah arus globalisasi dan persaingan antarwilayah yang kian sengit, birokrasi pemerintahan dituntut untuk menjadi lebih lincah, profesional, dan berdaya saing tinggi. Pemerintah pusat, melalui KemenPAN-RB, terus mengencangkan peningkatan Indeks Profesionalisme ASN serta penerapan sistem meritokrasi. Dalam situasi ini, aparatur sipil negara tidak sekadar dituntut menjalankan fungsi administratif, melainkan juga diharapkan mampu menghadirkan terobosan inovatif yang berorientasi pada kepentingan publik, mengingat kinerja pegawai merupakan fondasi utama efektivitas organisasi dalam menggapai visi, misi, dan sasaran pembangunan daerah [1].

Kinerja pegawai dimaknai sebagai capaian kerja, baik dari segi mutu maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan wewenangnya [1]. Tingkat kinerja ini menjadi tolok ukur sentral keberhasilan institusi publik, sebab secara langsung berdampak pada mutu layanan masyarakat dan realisasi target pembangunan. Beragam studi mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai unsur, baik dari dalam diri maupun lingkungan sekitar, di antaranya pelatihan, motivasi, dan kompetensi.

Jawa Tengah, sebagai provinsi besar dengan hirarki administrasi yang rumit, memerlukan aparatur yang tanggap dan profesional. SETDA Provinsi Jawa Tengah memegang peranan krusial dalam menunjang tugas Gubernur dan mengoordinasikan OPD. Salah satu unit esensial adalah Biro Organisasi, yang berfungsi mengurus pengembangan kelembagaan, tata kelola, analisis jabatan, serta penyusunan SOP. Berlandaskan Pergub Jawa Tengah No. 79/2021, Biro Organisasi bertugas merumuskan kebijakan kelembagaan dan mengelola kinerja perangkat daerah.

Hasil identifikasi awal memperlihatkan bahwa capaian kinerja yang belum maksimal dipicu oleh sejumlah faktor. Pertama, program pelatihan yang belum terselenggara sesuai kebutuhan riil organisasi dan minimnya evaluasi pascapelatihan. Kedua, motivasi pegawai yang terhambat oleh lambatnya jenjang karier serta sistem insentif yang belum berpijak pada capaian kerja nyata. Ketiga, kompetensi pegawai yang masih timpang antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu, terutama di tengah derasnya arus digitalisasi birokrasi dan makin rumitnya problematika pemerintahan daerah.

Teori Modal Insani (*Human Capital*) mengemukakan bahwa penanaman modal dalam bentuk pelatihan akan memperkaya pengetahuan dan kecakapan individu, yang berujung pada kenaikan produktivitas dan kinerja [2]. Mangkunegara pun menegaskan bahwa kemampuan, yang terurai dalam pengetahuan dan keterampilan, menjadi unsur penentu utama prestasi kerja pegawai [1]. Kajian terdahulu mengonfirmasi bahwa pelatihan memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai [3], [4]. Meski demikian, temuan berbeda hadir dari Dewi dan Zuswana yang menyimpulkan bahwa pelatihan tidak memberi efek langsung pada kinerja pegawai [5].

Teori Kebutuhan McClelland menguraikan bahwa *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation* menjadi pemicu utama perilaku produktif pegawai [6]. Mangkunegara berpandangan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor vital yang memengaruhi kinerja [1]. Sejumlah riset memperlihatkan bahwa motivasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai [7], [8]. Di sisi lain, temuan dari Ernawati dkk. dan Kasyifillah menyatakan bahwa motivasi tidak memberi pengaruh berarti terhadap kinerja pegawai [9], [10].

Teori Kompetensi Spencer dan Spencer mengemukakan bahwa kompetensi tersusun atas lima ciri pokok, yakni motif, watak, gambaran diri, pengetahuan, dan keterampilan, yang memiliki kaitan kausal dengan kinerja efektif maupun unggul [11]. Mangkunegara juga menekankan bahwa kompetensi yang sejalan dengan kebutuhan pekerjaan akan mengantarkan pada kinerja optimal [1]. Studi-studi sebelumnya konsisten memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai [12]–[15]. Sampai saat ini, belum ada kajian yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berdampak pada kinerja pegawai.

Bertolak dari realitas empiris dan kesenjangan hasil studi (*research gap*), studi mengenai kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah menjadi kian mendesak. Unit kerja ini memegang peran strategis dalam reformasi birokrasi, namun masih terdapat sejumlah indikator kinerja yang belum mencapai sasaran. Sehubungan dengan hal tersebut, studi ini dilaksanakan dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah."

LANDASAN TEORI

2.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan capaian kerja yang terdiri dari mutu dan jumlah hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas sebagaimana amanah yang diberikan [1], yang menggambarkan kesanggupannya menjalankan peran dan fungsinya secara efektif dan efisien demi mewujudkan sasaran organisasi. Robbins dan Judge mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan, dorongan, dan peluang, di mana kemampuan merujuk pada potensi individu, dorongan adalah daya penggerak, sedangkan peluang berkaitan dengan situasi lingkungan yang kondusif [16]. Terdapat empat ukuran kinerja, yaitu: Mutu Pekerjaan (ketelitian, kerapian, dan kesesuaian dengan patokan), Jumlah Pekerjaan (kecepatan, hasil harian, dan perolehan target volume), Pelaksanaan Tugas (ketepatan, pemahaman pekerjaan, dan swadaya), serta Akuntabilitas (kesadaran atas kewajiban, kepatuhan terhadap aturan, dan daya kreasi) [1].

2.2 Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan pendidikan berdurasi pendek yang terstruktur dan tertata, di mana pegawai pada level non-manajerial mempelajari ilmu dan keahlian teknis dengan cakupan tertentu [1], yang diarahkan pada peningkatan kecakapan praktis yang dapat segera diimplementasikan dalam rutinitas pekerjaan. Teori Modal Insani (*Human Capital*) [2] dan Teori Belajar Kolb [18] menguatkan bahwa pelatihan memperkaya kapasitas individu dan mendorong transformasi perilaku, sehingga berimbas pada efektivitas kerja. Faktor penentu keberhasilan pelatihan mencakup kejelasan tujuan, kapabilitas fasilitator, kesesuaian bahan ajar, pendekatan yang tepat, seleksi peserta, serta prasarana penunjang [1]. Pelatihan memiliki lima sendi utama: Pengajar (kompetensi, keterampilan menyampaikan, pemberian motivasi), Peserta (kualifikasi, kesungguhan, latar belakang yang cocok), Bahan Ajar (kecocokan, keterkaitan, kebaruan), Pendekatan (keserasian, sifat partisipatif, praktik langsung), dan Sasaran (kekhususan, fokus perbaikan, keselarasan dengan keperluan organisasi) [1].

2.3 Motivasi

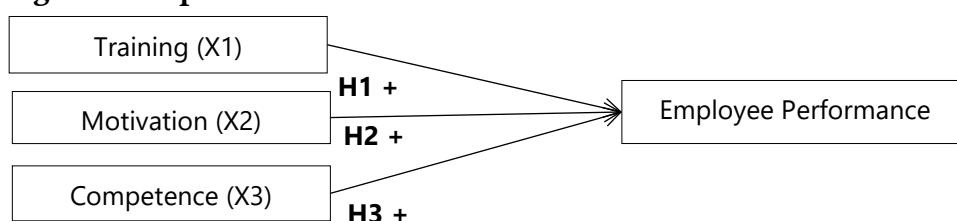
Motivasi adalah kecenderungan individu untuk terlibat dalam suatu kegiatan, yang digerakkan oleh dorongan batiniah dan proses penyesuaian diri demi memenuhi keinginan tersebut [1], yang berfungsi sebagai kondisi atau daya yang mengarahkan pegawai pada pencapaian tujuan organisasi melalui rumus $\text{Motivasi} = \text{Sikap} \times \text{Keadaan}$. Motivasi dipengaruhi oleh faktor internal (hasrat untuk bertahan hidup, kepemilikan, penghargaan, pengakuan, dan kendali) serta faktor eksternal (iklim kerja, upah, arahan, perlindungan kerja, kedudukan, dan aturan yang luwes), di samping Teori Dua Faktor Herzberg yang memisahkan faktor pendorong (intrinsik: prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor pemelihara (ekstrinsik: kompensasi, situasi kerja, pengawasan). Dimensi motivasi mencakup delapan aspek: Etos Kerja, Wawasan Masa Depan, Cita-cita Tinggi, Fokus pada Tugas, Upaya Perbaikan Diri, Ketekunan, Jalinan Rekan Kerja, dan Pengelolaan Waktu [1].

2.4 Kompetensi

Kompetensi adalah kapasitas seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang dilandasi oleh wawasan, keahlian, dan perilaku kerja yang selaras dengan patokan kinerja

yang telah ditentukan [1]. Spencer dan Spencer mengemukakan bahwa kompetensi tersusun dari lima unsur pokok (motif, watak, citra diri, pengetahuan, dan kecakapan) yang membentuk analogi Gunung Es, di mana pengetahuan dan kecakapan tampak di permukaan dan relatif mudah ditingkatkan, sedangkan motif, watak, dan citra diri merupakan inti kepribadian yang tersembunyi dan sulit diubah [11]. Kompetensi dipengaruhi oleh jenjang pendidikan, pembinaan, pengalaman kerja, serta sokongan organisasi [1]. Lima dimensi utama kompetensi adalah: Wawasan (pemahaman peran, penguasaan teori, akses informasi), Keahlian (keterampilan teknis, penggunaan teknologi, penyelesaian masalah), Dorongan (motivasi berprestasi, pengembangan diri, daya inisiatif), Watak (ketahanan emosi, keluwesan, keyakinan diri), dan Citra Diri (pandangan positif, kepercayaan pada kemampuan, dedikasi pada mutu) [1], [11].

2.5 Kerangka Konseptual



Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan mempertinggi kecakapan teknis dan pengetahuan pegawai, sehingga memungkinkan mereka mengatasi kesenjangan kompetensi dan menjalankan pekerjaan secara lebih efektif [1]. Hubungan ini diperkuat oleh Teori Modal Insani (Human Capital) yang menegaskan bahwa penanaman modal dalam pelatihan mendongkrak produktivitas dan kinerja individu [2]. Secara empiris, Fitriyah dan Isnawati [3], Pratama dan Riana [14], Akbar [15], dan Safitri dan Hasan [19] membuktikan bahwa pelatihan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Berlandaskan justifikasi teoretis dan bukti empiris tersebut, hipotesis pertama diajukan sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi menggerakkan pegawai untuk bekerja dengan tekun, tertib, dan penuh rasa tanggung jawab, yang pada gilirannya meningkatkan capaian kinerja mereka secara menyeluruh [1]. Hubungan ini didukung oleh Teori Kebutuhan McClelland yang menyatakan bahwa hasrat akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi mendorong perilaku produktif [6]. Studi empiris oleh Pratama dan Riana [14], Akbar [15], Putra dan Liana [7], dan Taufikurohman dan Puspasari [8] serta Haryanto dan Tjahjaningsih [20] mengonfirmasi bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dasar teoretis dan temuan empiris tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi, yang mencakup wawasan, keahlian, dan sikap kerja, secara langsung memengaruhi kesanggupan pegawai dalam menjalankan tugas secara efektif dan menghasilkan kinerja yang prima [1]. Kaitan ini didukung oleh Teori Kompetensi Spencer dan Spencer yang menyatakan bahwa ciri-ciri kompetensi (motif, watak, citra diri, pengetahuan, dan keterampilan) memiliki hubungan sebab-akibat dengan kinerja unggul [11]. Temuan empiris dari Setyani dan Rozak [12], Rilda dkk. [13], Pratama dan Riana [14], Akbar [15], dan Dewi dan Zuswana [5] Haryanto dan Tjahjaningsih [20] memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berlandaskan argumentasi teoretis dan bukti empiris tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk mengkaji dampak pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja aparatur di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Populasi sasaran berjumlah 52 pegawai, dan karena ukurannya yang terbatas, seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel melalui teknik sampling jenuh (sensus) [1].

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Instrumen studi dikembangkan berdasarkan indikator masing-masing variabel, yakni pelatihan, motivasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. Setiap butir pernyataan diukur dengan skala Likert lima poin, dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data yang terkumpul mencakup jenis data nominal, ordinal, dan interval, sehingga dapat diolah dengan teknik statistika kuantitatif [1], [2].

Variabel bebas dalam studi ini terdiri atas pelatihan (X_1), motivasi (X_2), dan kompetensi (X_3), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y). Pelatihan didefinisikan sebagai proses pembelajaran sistematis untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, yang diukur melalui dimensi instruktur, peserta, materi, metode, dan tujuan pelatihan. Motivasi merupakan dorongan internal yang membentuk perilaku kerja dalam mencapai sasaran organisasi, dengan indikator kerja keras, orientasi masa depan, tingkat aspirasi, orientasi tugas, upaya peningkatan, ketekunan, pemilihan rekan kerja, dan pengelolaan waktu. Kompetensi adalah kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, motif, sifat, dan konsep diri yang selaras dengan kebutuhan jabatan. Sementara itu, kinerja pegawai didefinisikan sebagai capaian kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diemban, yang diukur melalui dimensi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab [3].

Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji kualitas instrumen yang mencakup uji validitas dan uji reliabilitas [2]. Uji validitas diawali dengan pemeriksaan kecukupan sampel menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), dengan syarat nilai $> 0,50$ untuk kelayakan analisis. Selanjutnya, Anti-Image Correlation dan nilai eigenvalue masing-masing harus $> 0,50$ dan > 1 untuk memastikan setiap indikator dinyatakan valid. Reliabilitas instrumen diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai $> 0,70$ memperlihatkan bahwa instrumen reliabel [2].

Setelah instrumen memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, dilakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$, dengan Y sebagai kinerja pegawai, X_1 pelatihan, X_2 motivasi, X_3 kompetensi, α konstanta, β koefisien regresi, dan e galat. Sebelum analisis regresi, model diuji dengan uji asumsi klasik yang meliputi normalitas (signifikansi > 0,05), multikolinearitas (tolerance > 0,10 dan VIF < 10), serta heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser (signifikansi > 0,05) [2]. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (t), uji simultan (F), dan koefisien determinasi (R^2). Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual, sedangkan uji F untuk menguji pengaruh bersama-sama. Koefisien determinasi (R^2) mengukur proporsi variasi kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel independen, di mana nilai yang mendekati satu memperlihatkan kemampuan prediksi model yang semakin baik [2].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.422	2.303		-2.354	.023
	X1	.184	.041	.265	4.448	.000
	X2	.163	.047	.260	3.472	.001
	X3	.500	.077	.538	6.484	.000

Sumber: Data yang diolah

Merujuk pada Tabel 1 terlihat bahwa variabel pelatihan, motivasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi, Setda Prov. Jawa Tengah. Karena nilai sig < 0,05 dan koefisiennya bertanda positif sehingga ketiga hipotesis yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Hasil Uji F

Tabel 2. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2020.786	3	673.595	140.747	.000 ^b

Sumber: Data yang diolah

Merujuk pada Tabel 2 terlihat bahwa nilai F dengan nilai signifikansi 0,000, < 0,05 artinya semua variabel independen—Pelatihan (X_1), Motivasi (X_2), dan Kompetensi (X_3)—secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Dengan demikian, model regresi valid dan dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Karyawan berdasarkan ketiga variabel independen tersebut.

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)**Tabel 1 Hasil Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.948 ^a	.898	.892	2.18766

Sumber: Data yang diolah

Merujuk pada Tabel 3, nilai R Square sebesar 0,898 memperlihatkan bahwa variabel independen (Pelatihan, Motivasi, dan Kompetensi) mampu menjelaskan 89,8% variasi dalam Kinerja, sedangkan sisanya 10,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar studi ini.

Pembahasan**Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji t membuktikan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin berkualitas program pelatihan yang diikuti pegawai—baik dari sisi instruktur, peserta, materi, metode, maupun tujuan pelatihan—maka semakin optimal kinerja yang dapat dicapai. Temuan ini selaras dengan Teori *Human Capital* yang menegaskan bahwa investasi dalam bentuk pelatihan mampu memperkaya pengetahuan dan keterampilan individu, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja [2]. Mangkunegara juga menyatakan bahwa pelatihan secara langsung meningkatkan kapasitas pegawai, terutama dalam aspek pengetahuan dan keterampilan yang merupakan komponen utama kemampuan kerja [1]. Di samping itu, Teori Pembelajaran Berpengalaman (*Experiential Learning*) dari Kolb memperkuat bahwa pelatihan yang efektif dapat memfasilitasi proses belajar melalui pengalaman langsung, sehingga mampu mengubah perilaku kerja dan meningkatkan efektivitas pegawai [18].

Hasil studi ini diperkuat oleh temuan Fitriyah dan Isnawati [3], Prasetya dkk. [4], Akbar [15], serta Safitri dan Hasan [19], yang secara konsisten melaporkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan kualitas program pelatihan melalui peningkatan materi, metode pembelajaran, kapasitas instruktur, serta penyediaan evaluasi pascapelatihan menjadi langkah strategis dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t memperlihatkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Dengan kata lain, semakin tinggi dorongan internal pegawai yang tercermin dari etos kerja, visi masa depan, ambisi, fokus pada tugas, upaya pengembangan diri, ketekunan, relasi kerja yang baik, serta manajemen waktu yang efektif, maka semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini sejalan dengan Teori Kebutuhan McClelland, yang mengemukakan bahwa kebutuhan akan pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi menjadi pemicu utama perilaku produktif individu [6]. Mangkunegara pun menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai [1].

Hasil ini memperkuat studi sebelumnya yang dilakukan oleh Putra dan Liana [7], Taufikurohman dan Puspasari [8], Pratama dan Riana [14], serta Akbar [15], yang seluruhnya menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan motivasi melalui pemberian penghargaan yang adil, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif menjadi strategi yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai—yang mencakup pengetahuan, keterampilan, motif, sifat, dan konsep diri—maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan Teori Kompetensi Spencer dan Spencer, yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja unggul [11]. Mangkunegara juga menekankan bahwa kompetensi yang selaras dengan tuntutan pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang optimal, karena pegawai mampu memahami tugas, menerapkan prosedur dengan tepat, serta menghasilkan output yang bermutu [1].

Hasil studi ini didukung oleh temuan Setyani dan Rozak [12], Rilda dkk. [13], Pratama dan Riana [14], Akbar [15], serta Dewi dan Zuswana [5], yang seluruhnya melaporkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di antara ketiga variabel independen, kompetensi terbukti memiliki pengaruh paling dominan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-hitung tertinggi sebesar 6,484 dan koefisien regresi terbesar sebesar 0,500. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis, peningkatan keterampilan, program pengembangan profesional berkelanjutan, serta evaluasi kompetensi secara periodik perlu menjadi prioritas utama dalam strategi peningkatan kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan studi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, motivasi, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah. Artinya semakin baik kualitas pelatihan yang diikuti pegawai, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin tinggi kompetensi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Keterbatasan Studi: Studi ini memiliki beberapa keterbatasan, termasuk fokusnya pada satu lembaga (Biro Organisasi SETDA Provinsi Jawa Tengah), yang membatasi generalisasi ke instansi pemerintah lainnya. Selain itu, ketergantungan pada data primer subjektif dari kuesioner, tanpa perbandingan dengan metrik kinerja objektif, dan desain studi potong lintang yang hanya menangkap satu titik waktu, membatasi kemampuan untuk mengamati perubahan dinamis dari waktu ke waktu.

Implikasi Teoretis: Studi ini berkontribusi pada teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik dengan memperkuat teori-teori kunci: Teori Modal Manusia (Becker, 1964) menegaskan bahwa pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan; Teori Kebutuhan McClelland (1987) memvalidasi bahwa motivasi yang didorong oleh prestasi, kekuasaan, dan afiliasi meningkatkan kinerja; dan Teori

Kompetensi Spencer & Spencer (1993) memperlihatkan bahwa dimensi kompetensi terkait secara kausal dengan kinerja yang unggul. Pengaruh dominan kompetensi atas pelatihan dan motivasi menyoroti bahwa kemampuan dasar karyawan merupakan fondasi terkuat untuk peningkatan kinerja dalam organisasi birokrasi, memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia sektor publik dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia.

Implikasi Manajerial: Mengingat pengaruh positif dan signifikan dari pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan Biro Organisasi harus memprioritaskan pengembangan kompetensi sebagai faktor yang paling dominan, dengan fokus pada keterampilan dan sikap kerja yang positif. Program pelatihan harus dirancang dengan baik dengan tujuan yang jelas dan keselarasan materi, sementara motivasi harus dipertahankan melalui penghargaan yang adil, pengakuan, dan perencanaan karier. Evaluasi berkala dan peningkatan berkelanjutan dari inisiatif ini sangat penting untuk menjaga efektivitas.

DAFTAR REFERENSI

- [1] A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda, 2017.
- [2] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, 1964.
- [3] A. Fitriyah and S. Isnowati, "Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak," in *Proceeding SENDI_U*, Jul. 2021, pp. 254–259.
- [4] J. E. N. Prasetya, M. Faizal, and C. Choirunnisak, "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021," *J. Ilm. Mhs. Perbank. Syariah*, vol. 1, no. 2, pp. 145–152, Sep. 2021, doi: 10.36908/jimpa.v1i2.28.
- [5] N. Dewi and A. Zuswana, "Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Aceh Syariah Banda Aceh," *J. Ilm. Edunomika*, vol. 9, no. 4, pp. 1–22, Oct. 2025, doi: 10.29040/jie.v9i4.18143.
- [6] D. C. McClelland, *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- [7] A. Putra and L. Liana, "Pengaruh Reward, Punishment dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *J-MAS (Jurnal Manaj. dan Sains)*, vol. 9, no. 2, pp. 1462–1470, 2024, doi: 10.33087/jmas.v9i2.2010.
- [8] A. Taufikurohman and A. Puspasari, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia Unit Banjar," *Socius J. Penelit. Ilmu-Ilmu Sos.*, vol. 3, no. 2, pp. 351–356, 2025.
- [9] F. Y. Ernawati, A. Siswanto, and R. Budiyo, "Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang," *J. STIE Semarang*, vol. 15, no. 3, pp. 156–173, 2023, doi: 10.33747/stiesmg.v15i3.676.
- [10] M. H. Kasyifillah, "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Usaha Yekapepe Surabaya," *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 12, no. 7, pp. 1–18, 2023.

- [11] L. M. J. Spencer and S. M. Spencer, *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1993.
- [12] D. M. Setyani and H. A. Rozak, "Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang)," in *Proceeding SENDIU 2021*, 2021, pp. 303–312.
- [13] M. Rilda, Zunaidah, and M. Widiyanti, "Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Dalam Menghadapi Pandemic Covid 19," *J. Ris. Akunt. dan Manaj.*, vol. 11, no. 2, pp. 58–68, 2022, doi: 10.33024/jur.jeram.v11i2.5584.
- [14] O. S. Pratama and N. L. K. M. P. Riana, "Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Covid-19," *J. Akuntansi, Manaj. dan Ekon.*, vol. 1, no. 1, pp. 137–145, Aug. 2022, doi: 10.56248/jamane.v1i1.24.
- [15] M. A. A. Akbar, "Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Kewirausahaan dan Inov.*, vol. 2, no. 1, pp. 191–204, Jan. 2023, doi: 10.21776/jki.2023.02.1.17.
- [16] Sugiyono, *Metode Studi Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- [17] I. Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Edisi 9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
- [18] D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- [19] L. A. Safitri and D. Hasan, "Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sustraco Adikreasi," *J. Manaj. Pendidik. dan Ilmu Sos.*, vol. 6, no. 2, pp. 1457–1464, Mar. 2025, doi: 10.38035/jmpis.v6i2.4308.
- [20] Haryanto, A. and Tjahjaningsih, E. "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional (Studi pada ASN Pemerintah Pekalongan)," *COSTING : Journal of Economic, Business and Accounting*, Vol. 8, No. 6, pp.4132-4147, doi:10.31539/5k89d61