

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI
TERHADAP KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA KEMENTERIAN
PPN/BAPPENAS**

Nadya Salsabila¹, Despinur Dara², Agung Wahyu Handaru³
Program Studi Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Negeri Jakarta

Correspondence		
Email: sblnadya@gmail.com	No. Telp:	
Submitted 6 Juli 2025	Accepted 9 Juli 2025	Published 10 Juli 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi terhadap kompetensi aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya peningkatan kompetensi pegawai dalam menghadapi dinamika perencanaan pembangunan nasional yang semakin kompleks. Metode yang digunakan ialah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, serta teknik analisis regresi linear berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 92 pegawai yang dipilih dari populasi ASN Kementerian PPN/Bappenas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Temuan ini mengindikasikan jika upaya pengembangan SDM melalui program diklat yang terstruktur serta motivasi yang kuat mampu mendorong peningkatan keterampilan, pengetahuan, serta sikap pegawai. Oleh karena itu, instansi disarankan untuk memperkuat program pelatihan serta memperhatikan aspek motivasional dalam pengelolaan pegawai guna meningkatkan efektivitas kinerja serta pencapaian tujuan strategis instansi.

Kata kunci: Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi, Kompetensi, ASN, Bappenas

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of education and training (Diklat) and motivation on the competence of the state civil apparatus at the Ministry of PPN / Bappenas. The background of this research is based on the importance of increasing employee competence in facing the increasingly complex dynamics of national development planning. The method used is quantitative with a descriptive approach, and multiple linear regression analysis techniques. The sample of this study amounted to 92 employees selected from the ASN population of the Ministry of PPN / Bappenas. The results showed that education and training (diklat) and motivation have a positive and significant effect on competence. This finding indicates that HR development efforts through structured training programs and strong motivation can encourage the improvement of employees' skills, knowledge, and attitudes. Therefore, agencies are advised to strengthen training programs and pay attention to motivational aspects in employee management to improve performance effectiveness and achievement of agency strategic goals.

Keywords: Education and Training, Motivation, Competence, ASN, Bappenas

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang – orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Organisasi terdiri dari individu dengan berbagai macam latar belakang dan karakteristik yang berbeda. Oleh sebab itu, organisasi perlu untuk memahami perilaku organisasi. Perubahan lingkungan dan teknologi informasi yang begitu cepat menuntut kemampuan pegawai untuk menangkap fenomena perubahan serta menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan mempersiapkan langkah untuk menghadapi kondisi tersebut.

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup kepada sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang sesuai dengan kinerja yang ditetapkan (Rivai, 2010).

Pada tiap - tiap organisasi dapat dikatakan jika salah satu sumber daya yang paling penting ialah sumber daya manusia yang khususnya berkedudukan sebagai pegawai. Adanya perkembangan teknologi informasi yang memiliki perubahan pesat telah menciptakan budaya baru bagi sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya dapat menggunakan segala

kecanggihan teknologi informasi yang ada dalam menjalankan sistem manajemen secara efektif.

Secara umum, dapat dipastikan jika tiap perusahaan memiliki tujuan. Dengan usaha untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki manajemen yang baik terkait dengan aset yang dimiliki. Untuk mencapainya, perusahaan dituntut melakukan pengelolaan aset yang dimiliki secara baik dengan alasan untuk dimanfaatkan secara efisien dan efektif sesuai dengan kebutuhannya. Jika perusahaan mengelola segala aset dengan baik, secara tidak langsung hal tersebut memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan.

Perusahaan tentunya memiliki berbagai aset penting untuk dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun salah satu aset pentingnya ialah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber Daya Manusia ialah salah satu aset penting yang dimiliki perusahaan karena menjadi harapan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut dengan adanya perubahan dan perkembangan perusahaan, maka perusahaan akan berhadapan dengan beberapa masalah yang memiliki kaitan dengan Sumber Daya Manusia. Contoh dari masalah tersebut ialah adanya perubahan kebijakan, perubahan dan perkembangan teknologi baru yang semakin pesat, sehingga diperlukannya upaya dalam perbaikan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk mencegah hal tersebut ialah dengan mengadakan program pelatihan (Irawan *et al.*, 2014)

Menurut Hikmah (2020) tujuan dilakukannya pelatihan kerja ialah untuk memperbaiki kinerja pegawai yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Tujuan dari adanya pelatihan tersebut, diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan harapan dari perusahaan. Program pelatihan harus disusun serta direncanakan secara tepat supaya sesuai dengan kebutuhan perusahaan maupun pegawai sehingga dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Secara umum, pelaksanaan pelatihan pada perusahaan perlu memiliki komponen yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan.

Dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan yaitu kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kedua kegiatan tersebut memiliki tujuan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Pelatihan dipandang sebagai awalan pengembangan pegawai dengan diadakannya proses orientasi yang dilanjut secara berkelanjutan selama periode pegawai tersebut berada pada perusahaan (Hikmah, 2020).

Selain faktor pelatihan, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kompetensi pegawai yaitu pendidikan. Kegiatan perusahaan dalam meningkatkan etos kerja dari pegawai ialah dengan pengembangan SDM. Pengembangan pada sebuah organisasi atau perusahaan identik terhadap kemampuan teoritis, teknis, konseptual serta evaluasi dari program yang telah dijalankan oleh sebuah organisasi. Dalam upaya peningkatan mutu serta kinerja yang dapat dimiliki oleh pegawai dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan harus di persiapkan dengan maksimal dalam mencapai hasil yang memuaskan. Menurut Hikmah (2020), kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai supaya digunakan secara efektif.

Dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan secara rutin dan efektif, hal tersebut dapat membantu menambah kemampuan para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan untuk mengubah perilaku pegawai supaya semakin produktif dan menambah pengetahuan serta keterampilan. Dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, pegawai lama akan lebih baik serta menghemat anggaran jika dibandingkan dengan melatih dan mengembangkan pegawai yang baru dikarenakan pelatihan serta pengembangan pada pegawai dapat meningkatkan percaya diri pegawai serta merasa jika perusahaan peduli terhadap para pegawai.

Kadarsiman (2013), mengemukakan jika motivasi merupakan sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses serta gagalnya dalam banyak hal serta merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Menurut Kadarsiman (2013) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, meningkatkan gairah prestasi kerja, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas serta efisiensi serta menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Wibowo (2016) mengemukakan jika motivasi ialah salah satu yang mempengaruhi kompetensi seseorang, kemampuan atau kompetensi melekat terhadap pribadi seseorang serta merupakan bawaan sejak lahir serta terwujud dalam tindakan sebuah pekerjaan, sedangkan motivasi merupakan salah satu aspek yang penting dalam menggerakkan serta meningkatkan kreativitas serta kemampuan seseorang dalam melakukan sebuah pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan yang ada.

Merdiani (2019) menyampaikan jika kompetensi pegawai adalah faktor yang mendukung para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Kompetensi ialah faktor kunci penentu untuk seseorang dalam upaya menghasilkan kinerja yang baik (Rivai, 2010).

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional atau disingkat dengan Bappenas merupakan lembaga yang bertugas untuk melaksanakan urusan pemerintahan pada bidang perencanaan dan pembangunan nasional. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional sebagai pengarah untuk seluruh Lembaga dan Kementerian Negara dalam melaksanakan tugas pembangunan nasional agar lebih terstruktur, strategis serta menyeluruh di lintas sektor. Visi Bappenas ialah menjadi sarana penyediaan dokumentasi dan informasi hukum di bidang perencanaan pembangunan yang profesional dan terpercaya. Sejalan dengan hal tersebut, misi dari Bappenas ialah mendokumentasikan produk hukum di Kementerian PPN/Bappenas dan kegiatan terkait hukum lainnya yang sistematis dan menyeluruh, memberikan informasi hukum yang handal dan dapat diandalkan bagi seluruh pihak internal Kementerian PPN/Bappenas maupun para pemangku kepentingan di luar Kementerian PPN/Bappenas, dan melaksanakan sistem pengelolaan produk hukum melalui digitalisasi yang terpadu dan terintegrasi.

(Setiabudi et al., 2021) menyatakan bahwa Badan Perencanaan Pembangunan Nasional ialah lembaga yang memiliki peran serta fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintah terhadap bidang perencanaan dan pembangunan nasional, perlu dapat menjawab masalah minim kompetensi para pegawai selaku Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan memiliki peran tersebut, Bappenas dapat mewujudkan kebijakan serta strategi yang dapat dikembangkan serta meningkatkan kompetensi pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk melakukan penelitian fenomena di sebuah instansi yaitu Kementerian PPN/Bappenas dengan melakukan wawancara kepada salah satu pegawai negeri sipil di Biro Sumber Daya Manusia. Pendidikan dan Pelatihan dilakukan secara rutin di Bappenas. Bappenas rutin melakukan *assessment* di tiap tahunnya dan hasil nantinya akan menjadi pegangan kuat untuk diadakannya pendidikan dan pelatihan atau dikenal dengan diklat.

Salah satu permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini ialah perubahan pola pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kementerian PPN/Bappenas. Saat ini, pelaksanaan program diklat tidak lagi dikelola langsung oleh instansi, melainkan bekerja sama dengan berbagai pihak ketiga atau lembaga pelatihan eksternal. Meskipun pendekatan ini membuka peluang variasi metode serta perspektif baru dalam pelatihan, konsistensi kualitas materi, kesesuaian dengan kebutuhan kerja pegawai, serta efektivitas penyampaian materi menjadi tantangan sendiri. Permasalahan ini penting untuk diteliti lebih lanjut agar dapat

diketahui sejauh mana efektivitas pelatihan yang dilakukan oleh pihak eksternal benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Dalam hal motivasi, peneliti melakukan wawancara dengan salah satu karyawan Biro Sumber Daya Bappenas untuk menggali lebih dalam mengenai praktik coaching dan mentoring yang diterapkan untuk pegawai terkhusus dalam hal pemberian motivasi. Didasari dengan hasil wawancara, terungkap jika saat ini belum ada sesi khusus atau sesi formal yang terstruktur untuk motivasi pegawai di Bappenas. Meskipun demikian, beberapa atasan sudah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan staff mereka dengan memberi saran serta nasihat secara langsung kepada bawahan mereka. Hal ini terjadi terutama kepada atasan yang lebih peka terhadap masalah yang dihadapi oleh pegawainya. Namun, tidak semua pimpinan memiliki inisiatif atau kesadaran yang sama mengenai pentingnya memberi motivasi serta dukungan emosional kepada staff mereka, sehingga penerapan coaching dan mentoring mengenai motivasi ini masih terbatas dan tidak merata.

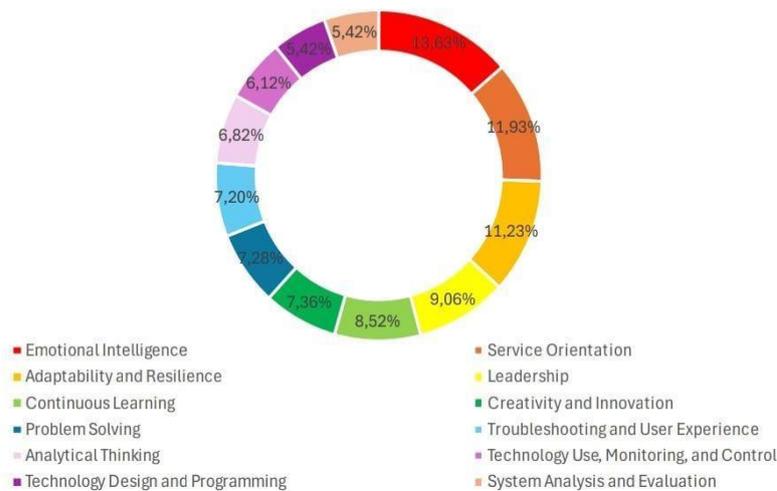
Motivasi karyawan di Bappenas saat ini terlihat bervariasi tergantung pada kesadaran serta inisiatif masing-masing atasan. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan BSDM di Bappenas, dapat disimpulkan jika meskipun belum ada program formal atau terstruktur mengenai motivasi karyawan di Bappenas, terdapat beberapa hal positif yang terjadi dalam konteks pemberian motivasi. Beberapa atasan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dengan memberikan saran serta nasihat secara langsung. Hal ini menunjukkan jika atasan-atasan yang peka terhadap masalah yang dihadapi oleh pegawainya berusaha untuk memberikan dukungan emosional dan motivasi secara personal. Namun, hal ini tidak terjadi secara merata di seluruh organisasi. Tidak semua pimpinan di Bappenas memiliki kesadaran atau inisiatif yang sama mengenai pentingnya memberi motivasi serta dukungan emosional kepada staf. Akibatnya, motivasi yang diberikan kepada karyawan sangat tergantung pada masing-masing atasan tanpa adanya kebijakan atau system yang terstruktur serta konsisten untuk mendukung pengembangan motivasi di Bappenas.

Selain itu, kurangnya sesi formal dan terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan motivasi pegawai turut berisiko menciptakan ketidakmerataan dalam pengembangan pegawai. Ketika sesi *coaching* atau *mentoring* tidak disediakan dalam skala organisasi, pegawai yang tidak memiliki hubungan dekat dengan atasan merasa kurang mendapat kesempatan untuk berkembang atau mendapatkan dorongan yang pegawai butuhkan untuk tetap termotivasi.

Fenomena yang terjadi di tempat peneliti dalam melakukan penelitian berdasarkan data yang ada di dua tahun terakhir, instansi melakukan kegiatan *assessment* terhadap pegawainya, lalu hasil dari *assessment* di tiap tahun tersebut berupa kekurangan dan kelebihan yang berada pada pegawai di instansi tersebut. Berdasarkan data 2 tahun terakhir setelah digabungkan memiliki rata-rata kekurangan yang sama pada pegawai. Hal ini menunjukkan Sumber: Data diolah oleh Bappenas (2025)

Dengan data tersebut tidak adanya peningkatan kompetensi signifikan yang dimiliki oleh pegawai dikarenakan memiliki kekurangan yang sama. Sehingga dapat disimpulkan jika pendidikan dan pelatihan memiliki dampak yang signifikan karena hal tersebut mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai.

ANALISIS EMERGING SKILLS HASIL ASSESSMENT PEGAWAI BAPPENAS TAHUN 2022-2023



Gambar 1. 1 Analisis Emerging Skills Hasil Assessment Pegawai Bappenas Tahun 2022-2023

Dari Gambar 1.1 dapat menjelaskan bahwa hasil *assessment* kompetensi tersebut yang dilakukan pada tahun 2022-2023 menunjukkan adanya sejumlah kompetensi yang membutuhkan peningkatan atas kompetensi tersebut. Di dalam hasil *assessment* tersebut, skala yang digunakan adalah 1-5, dimana dari skala tersebut terdapat 12 *emerging skills* yang dibutuhkan pegawai, dan dari 12 *emerging skills* tersebut standar nilai untuk mencapai nilai optimal adalah 36. Jika nilai standar tersebut dibagi rata dengan 12 *emerging skills*, maka setiap *emerging skills* minimal mendapatkan nilai 3 untuk mendapat hasil optimal. Penjelasan tersebut dapat dimengerti bahwa standar nilai ialah 3 pada setiap *emerging skills*. Jika terdapat *emerging skills* yang mendapat nilai dibawah 3, maka akan diberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *emerging skills* tersebut bagi pegawai. Dilihat dari gambar tersebut persentase terbesar kompetensi/*emerging skills* yang harus di tingkatkan adalah *emotional intelligence*. Semakin tinggi presentase, semakin diperlukannya kompetensi tersebut. *Emotional Intelligence*, atau dikenal dengan kecerdasan emosional merupakan kesadaran terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, bersikap empati, kasih sayang, dan motivasi serta kemampuan dalam merespon suasana kegembiraan serta kesedihan secara tepat (Yusuf & Nurihsan, 2014).

Kurangnya kompetensi pada ASN, seperti kemampuan beradaptasi dengan perubahan atau keterampilan interpersonal, dapat menghambat pencapaian instansi. Hal tersebut dapat berujung terhadap kurangnya koordinasi yang baik, serta kegagalan dalam merancang kebijakan yang tepat sasaran. Dengan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Kementerian PPN/Bappenas. Peneliti melihat hal tersebut sebagai sebuah fenomena yang menarik untuk dilakukan penelitian mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat) serta motivasi terhadap kompetensi aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian merupakan rancangan atau rencana yang dibuat oleh peneliti, sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilaksanakan (Arikunto, 2010). Dalam melakukan sebuah penelitian dibutuhkan metode penelitian yang digunakan dalam upaya mengetahui langkah yang akan dilakukan dalam memecahkan masalah dari objek yang saat ini sedang diteliti sehingga tujuannya dapat tercapai. Metode kuantitatif ialah metode penelitian yang didasari pada filsafat *positivism* yang digunakan untuk meneliti populasi pada suatu sampel tertentu,

pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2021).

Penelitian yang dilakukan saat ini memiliki tiga variabel, yaitu variabel bebas (X1) adalah pendidikan dan pelatihan (diklat), (X2) adalah motivasi, dan kompetensi sebagai variabel terikat (Y). penelitian yang dilakukan turut didesain dengan membatasi masalah terhadap rumusan masalah. Didasari dengan adanya rumusan masalah yang ada. Menurut Sugiyono (2021) penelitian verifikatif ialah rumusan masalah yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Sehingga dapat terjawab pada rumusan masalah yaitu untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi terhadap kompetensi.

Data yang diperlukan untuk penelitian ini ialah data primer serta sekunder. Untuk data primer didapatkan dengan melakukan penyebaran kuisioner melalui *Google Form* yang disebar kepada responden sehingga data yang didapat merupakan data yang diterima langsung dari jawaban para responden. Sedangkan untuk data sekunder didapatkan dari studi Pustaka yaitu dengan penelitian terdahulu melalui literatur, jurnal, buku dan sebagainya yang dapat mendukung penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan ialah metode penelitian kuantitatif. Data yang diperoleh merupakan hasil dari survei yang telah dibagikan kepada Aparatur Sipil Negara di Kementerian PPN/Bappenas yang berjumlah 92 pegawai. Berdasarkan perhitungan kebutuhan sampel minimum sesuai teori, jumlah sampel yang dibutuhkan ialah 92 pegawai. Dengan ini, data yang terkumpul telah memenuhi persyaratan untuk dianalisis lebih lanjut. Setelah data diperoleh, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak yaitu IBM SPSS 30. Peneliti kemudian mendeskripsikan hasil analisis yang mencakup pengaruh antar variabel.

Profil Responden

Deskripsi data ini mencakup dua bagian yaitu profil responden dan profil data kuantitatif. Untuk memastikan analisis yang lebih terarah pada peran dan tanggung jawab pekerjaan pegawai, serta untuk mengetahui sudut pandang pegawai yang memiliki perbedaan umur, serta lamanya bekerja. Klasifikasi responden difokuskan kepada status kepegawaian yang kontrak maupun pegawai negeri sipil. Pengelompokan responden turut menggunakan rentang usia yang bertujuan untuk melihat apakah terdapat perbedaan persepsi atau dampak berdasarkan tahapan karir atau pengalaman hidup yang berbeda. Pengelompokan juga didasari dengan durasi kerja di instansi. Klasifikasi responden diambil dari yang berusia 20 tahun ke atas dengan masa kerja kurang dari satu tahun hingga diatas 13 tahun. Peneliti memilih ini untuk memperoleh variasi pengalaman kerja. Hal tersebut dapat memungkinkan analisis perbedaan sikap, motivasi, dan perilaku antara karyawan yang baru dan berpengalaman. Selain itu, rentang pada usia ini mencakup individu yang berada dalam berbagai tahap pengembangan karir sehingga memberikan gambaran lebih luas tentang bagaimana usia dan pengalaman mempengaruhi kompetensi pegawai. Klasifikasi ini bertujuan untuk memahami bagaimana lama bekerja mempengaruhi perspektif responden terhadap relevansi dalam pekerjaan. Pengelompokan ini dapat membantu mengungkap perbedaan persepsi yang dapat timbul dari beragam latar belakang pegawai.

Analisis Deskriptif

Pada studi ini, analisis deskriptif dimanfaatkan sebagai gambaran data secara statistic umum yang diperoleh setelah penyebaran kuisioner melalui *google form* kepada 92 responden. Data ini cenderung jawaban responden terkait dengan pendidikan dan pelatihan (diklat), motivasi, dan kompetensi, yang diukur berdasarkan rentang skor sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rentang Skor Analisis Deskriptif

Nilai Indeks	Kategori Pemilihan
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Cukup
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sekaran & Bougie, 2016)

Berikut merupakan rincian indikator yang digunakan sebagai acuan, diantaranya:

A. Kompetensi

Tabel 3.2 Hasil Analisis Deskriptif Kompetensi

No	Indikator	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviati on	Katego ri
Pengetahuan							
1	Saya mampu menerapkan teori yang telah dipelajari untuk solusi yang efektif	92	3	5	3.29	.638	Sangat Tinggi
2	Saya sering terlibat dalam berbagai proyek untuk mengembangkan keterampilan teknis	92	1	5	3.29	.734	Sangat Tinggi
3	Saya memiliki pemahaman jelas terkait tugas saya dengan pengetahuan yang dimiliki	92	2	5	3.23	.713	Sangat Tinggi
4	Saya aktif berinovasi untuk meningkatkan efisiensi proses kerja	92	2	5	3.09	.807	Sangat Tinggi
Kemampuan							
5	Saya konsisten menyelesaikan proyek tepat waktu dengan hasil yang sesuai bahkan melebihi ekspektasi	92	1	5	3.97	.919	Sangat Tinggi
6	Saya mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan solusi yang efektif	92	2	5	3.20	.730	Sangat Tinggi
7	Saya aktif berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam membantu mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik	92	2	5	3.17	.793	Sangat Tinggi
8	Saya selalu siap untuk meluangkan waktu ekstra demi menyelesaikan pekerjaan dengan baik	92	2	5	3.07	.849	Sangat Tinggi
Sikap							
9	Saya mampu menghadapi tantangan dengan percaya diri untuk mencari solusi yang efektif	92	1	5	3.29	.734	Sangat Tinggi

10	Saya cukup tenang dalam situasi yang penuh ketegangan	92	3	5	3.38	.644	Sangat Tinggi
11	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja	92	2	5	3.09	.807	Sangat Tinggi
12	Saya dapat menyesuaikan cara berkomunikasi dengan latar belakang yang beragam	92	1	5	3.95	.953	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan jika kompetensi pegawai memiliki tingkat kategori yang sangat tinggi di sebagian besar indikator. Dalam dimensi pengetahuan, pernyataan “Saya mampu menerapkan teori yang telah dipelajari untuk solusi yang efektif” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,29 dengan standar deviasi 0,638, pada pernyataan “Saya sering terlibat dalam berbagai proyek untuk mengembangkan keterampilan teknis” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,29 dengan standar deviasi 0,734, pernyataan ketiga yaitu “Saya memiliki pemahaman jelas terkait tugas saya dengan pengetahuan yang dimiliki” memiliki rata-rata sebesar 4,23 dengan standar deviasi 0,713, dan pada pernyataan “Saya aktif berinovasi untuk meningkatkan efisiensi proses kerja” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,09 dengan standar deviasi 0,807. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi ialah pernyataan “Saya sering terlibat dalam berbagai proyek untuk mengembangkan keterampilan teknis” yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,29, dengan standar deviasi sebesar 0,733. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa yakin dengan kemampuan mereka dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keterlibatan aktif dalam pengembangan kompetensi teknis. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata rendah dalam dimensi ini ialah pernyataan “Saya aktif berinovasi untuk meningkatkan efisiensi proses kerja”, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 4,09 dan standar deviasi sebesar 0,807. Meskipun masih dalam kategori sangat tinggi, temuan ini menunjukkan jika aspek inovasi dalam bekerja memiliki tingkat persepsi yang sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Pada dimensi kemampuan, rata-rata rata-rata pada indikator “Saya konsisten menyelesaikan proyek tepat waktu dengan hasil yang sesuai bahkan melebihi ekspektasi” adalah 3,97 dengan standar deviasi 0,919, sedangkan pernyataan “Saya mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan solusi yang efektif memiliki rata-rata sebesar 4,20 dengan standar deviasi 0,730. Pernyataan “Saya aktif berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam membantu mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik” memiliki nilai rata-rata sebesar 4,17 dengan standar deviasi 0,793, dan pernyataan “Saya selalu siap untuk meluangkan waktu ekstra demi menyelesaikan pekerjaan dengan baik” memiliki rata-rata 4,07 dengan standar deviasi 0,849. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi ialah pernyataan “Saya mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan dengan solusi yang efektif” dengan nilai rata-rata sebesar 4,20 dan standar deviasi 0,730, yang menunjukkan jika pegawai merasa cukup percaya diri dalam menyelesaikan persoalan kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah ialah pernyataan “Saya konsisten menyelesaikan proyek tepat waktu dengan hasil yang sesuai bahkan melebihi ekspektasi”, yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,97 dan standar deviasi 0,919. Nilai ini tetap menunjukkan kompetensi yang baik, namun sekaligus menandakan terdapat tantangan terkait konsistensi serta kualitas *output* kerja yang masih dapat ditingkatkan. Meskipun demikian, seluruh indikator menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan kerja yang kuat, meskipun terdapat sedikit variasi persepsi antar responden.

Pada dimensi sikap, rata-rata rata-rata pada indikator “Saya mampu menghadapi tantangan dengan percaya diri untuk mencari solusi yang efektif” adalah 4,29 dengan standar deviasi 0,733. Sedangkan pada pernyataan “Saya cukup tenang dalam situasi yang penuh ketegangan” memiliki rata-rata sebesar 4,38 dengan standar deviasi 0,644, pada pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan tanpa mengorbankan kualitas hasil kerja dengan nilai rata-rata 4,09 dengan standar deviasi 0,807, dan pada pernyataan “Saya dapat menyesuaikan cara berkomunikasi dengan latar belakang yang beragam” dengan nilai rata-rata sebesar 3,95 dengan standar deviasi 0,953. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi ialah pernyataan “Saya cukup tenang dalam situasi yang penuh ketegangan” dengan nilai rata-rata sebesar 4,38 dan standar deviasi 0,644, menunjukkan jika pegawai memiliki kestabilan emosi yang baik dalam menghadapi tekanan kerja. Disisi lain, indikator dengan nilai rata-rata terendah dalam dimensi ini ialah pernyataan “Saya dapat menyesuaikan cara berkomunikasi dengan latar belakang yang beragam” dengan nilai rata-rata 3,95 dan standar deviasi 0,953. Hal ini mengindikasikan bahwa meski adaptasi komunikasi beragam dalam kategori tinggi, kemampuan ini masih menunjukkan variasi tanggapan yang cukup besar antar individu. Secara umum, dimensi sikap mencerminkan kompetensi yang sangat baik dalam hal kesiapan mental serta interaksi sosial pegawai, namun tetap membutuhkan penguatan dalam hal keterampilan komunikasi lintas karakter serta latar belakang. Indikator pengetahuan menunjukkan bahwa sikap kerja pegawai secara umum sangat baik meskipun terdapat sedikit perbedaan antar individu dalam kemampuan menghadapi tekanan dan menyesuaikan gaya komunikasi.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3.2, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terkait variabel kompetensi berada dalam kategori sangat tinggi pada Sebagian besar indikator. Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada dimensi sikap, tepatnya pada pernyataan “Saya cukup tenang dalam situasi yang penuh ketegangan” dengan nilai rata-rata sebesar 4,38. Hal ini menunjukkan jika pegawai memiliki kemampuan pengendalian diri serta kestabilan emosi yang sangat baik dalam menghadapi tekanan kerja. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi kemampuan, tepatnya pada pernyataan “Saya konsisten menyelesaikan proyek tepat waktu dengan hasil yang sesuai bahkan melebihi ekspektasi” dengan nilai rata-rata sebesar 3,97. Meskipun tetap dalam kategori tinggi, hasil ini menunjukkan jika aspek konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan masih menjadi tantangan tersendiri.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Tabel 3.3 Hasil Analisis Deskriptif Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

No	Indikator	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Kategori
Materi yang dibutuhkan							
1	Isi materi diklat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya	92	2	5	3.04	.769	Sangat Tinggi
2	Saya telah menerapkan materi diklat yang diberikan dalam pekerjaan	92	1	5	3.01	.832	Sangat Tinggi
Metode yang digunakan							
3	Pelatihan yang saya ikuti menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan topik yang dibahas	92	2	5	3.92	.842	Sangat Tinggi
4	Metode diklat sesuai dengan cara belajar saya	92	2	5	3.96	.740	Sangat Tinggi

Kemampuan Instruktur							
5	saya merasa jika instruktur ahli dalam menyampaikan materi diklat	92	2	5	3.09	.807	Sangat Tinggi
Sarana/Prinsip Pembelajaran							
6	Saya merasa fasilitas pelaksanaan diklat sangat memadai dalam menampung jumlah peserta yang hadir	92	1	5	3.05	.869	Sangat Tinggi
Peserta							
7	Saya merasa tempat diklat memfasilitasi interaksi yang baik dengan fasilitator	92	3	5	3.24	.717	Sangat Tinggi
8	Latar belakang pendidikan saya mempengaruhi pemahaman saya terhadap materi diklat	92	2	5	3.34	.760	Sangat Tinggi
Evaluasi Diklat							
9	Saya merasa instansi telah memberikan evaluasi menyeluruh setelah program diklat	92	1	5	3.26	.709	Sangat Tinggi
10	Program diklat membantu saya dalam perubahan cara berpikir	92	2	5	3.22	.708	Sangat Tinggi
11	Program diklat membantu saya mengubah kebiasaan kerja yang kurang efektif menjadi lebih produktif	92	3	5	3.39	.644	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis deskriptif Tabel 3.3 terhadap variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) menunjukkan padaada pernyataan “Isi materi diklat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya” memiliki nilai mean sebesar 3.04 dan standar deviasi 0.769, dilanjutkan dengan pernyataan “Saya telah menerapkan materi diklat yang diberikan dalam pekerjaan” memperoleh mean 3.01 dan standar deviasi 0.832, yang mengindikasikan jika materi pelatihan tidak hanya relevan, namun juga terdapat langsung diimplementasikan dalam aktivitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3.3, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan responden terkait variabel pendidikan dan pelatihan (diklat). Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada dimensi evaluasi, khususnya pada pernyataan “Program diklat membantu saya mengubah kebiasaan kerja yang kurang efektif menjadi lebih produktif” dengan nilai rata-rata sebesar 4,39, yang menunjukkan jika pendidikan dan pelatihan telah memberikan dampak nyata terhadap perubahan perilaku kerja pegawai secara positif. Hal ini mencerminkan keberhasilan program diklat, tidak hanya dalam menyampaikan materi, tetapi juga dalam mendorong perubahan sikap serta kebiasaan kerja. Sebaliknya, nilai rata-rata terendah ditemukan pada dimensi metode, tepatnya pada pernyataan “Pelatihan yang saya ikuti menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan topik yang dibahas” dengan nilai rata-rata sebesar 3,92. Meskipun tetap dalam kategori tinggi, hal ini mengindikasikan jika metode pelatihan masih dapat ditingkatkan agar lebih relevan dan kontekstual dengan materi yang disampaikan.

Hasil analisis deskriptif Tabel 3.3 terhadap variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) menunjukkan pada pernyataan “Isi materi diklat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.04 dan standar deviasi 0.769, dilanjutkan dengan pernyataan “Saya telah menerapkan materi diklat yang diberikan dalam pekerjaan” memperoleh rata-rata 3.01 dan standar deviasi 0.832, yang mengindikasikan jika materi pelatihan tidak hanya relevan, namun juga terdapat langsung diimplementasikan dalam aktivitas kerja. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi ialah pernyataan “Program diklat membantu saya mengubah kebiasaan kerja yang kurang efektif menjadi lebih produktif” dengan nilai rata-rata sebesar 3.39 dan standar deviasi 0,643. Nilai ini menunjukkan bahwa program diklat tidak hanya memberikan pengaruh pada aspek pengetahuan serta keterampilan teknis, namun juga berdampak nyata kepada perubahan perilaku kerja yang lebih produktif. Sementara ini, indikator dengan nilai rata-rata terendah dalam variabel ini ialah pernyataan “Pelatihan yang saya ikuti menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan topik yang dibahas”, dengan nilai rata-rata sebesar 3.92 dan standar deviasi 0,842. Meski tetap berada pada kategori tinggi, nilai ini menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam hal pemilihan metode pembelajarannya yang lebih variative serta disesuaikan dengan karakteristik materi pelatihan.

Pada dimensi metode yang digunakan, pernyataan “Pelatihan yang saya ikuti menggunakan metode pelatihan yang sesuai dengan topik yang dibahas” memiliki nilai rata-rata 3.92 dan standar deviasi 0.842. pada pernyataan “Metode diklat sesuai dengan cara belajar saya” memperoleh nilai rata-rata 3.96 dan standar deviasi 0.740. kedua nilai tersebut menunjukkan jika pendekatan yang digunakan dalam pelatihan cukup efektif dan adaptif dengan gaya belajar peserta.

Pada dimensi kemampuan instruktur, terdapat pernyataan “Saya merasa jika instruktur ahli dalam menyampaikan materi diklat” memiliki rata-rata sebesar 3.09 dengan standar deviasi 0.807. hal ini menunjukkan jika kompetensi instruktur menjadi salah satu aspek yang diapresiasi dalam proses pelatihan. mayoritas responden memiliki persepsi yang seragam terkait dengan kualitas penyampaian materi oleh narasumber.

Pada dimensi sarana/fungsi pembelajaran terdapat pernyataan “Saya merasa fasilitas pelaksanaan diklat sangat memadai dalam menyesuaikan jumlah peserta yang hadir” memperoleh nilai rata-rata 3.05 dan standar deviasi 0.869, yang juga berada pada kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa fasilitas tempat pelatihan seperti alat bantu sajar dan sarana fisik lainnya dianggap telah mendukung efektivitas pelaksanaan diklat secara keseluruhan.

Di dimensi peserta, pada pernyataan “Saya merasa tempat diklat memfasilitasi interaksi yang baik dengan fasilitator” memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.24 dengan standar deviasi 0.717 yang menunjukkan jika tempat pelatihan dinilai mendukung interaksi aktif antara peserta dan narasumber. Pernyataan “Latar belakang pendidikan saya mempermudah pemahaman saya terhadap materi diklat” memiliki rata-rata sebesar 3.34 dan standar deviasi 0.760 yang berarti mayoritas peserta merasa jika latar belakang pendidikan mereka membantu dalam menyerap isi pelatihan secara efektif.

Pada dimensi evaluasi diklat, terdapat pernyataan “Saya merasa instansi telah memberikan evaluasi menyeluruh setelah program diklat” memperoleh rata-rata sebesar 3.26 dan standar deviasi 0.709, menunjukkan bahwa adanya tindak lanjut dari instansi terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan. Pada pernyataan “Program diklat membantu saya dalam perubahan cara berpikir” memiliki rata-rata 3.22 dengan standar deviasi 0.708 yang mengindikasikan jika pelatihan tidak hanya bersifat teknis, namun mampu mendorong perubahan pola pikir peserta kearah yang lebih baik. Dan pernyataan terakhir yaitu “Program diklat membantu saya mengubah kebiasaan kerja yang kurang efektif menjadi lebih produktif” memiliki rata-rata 3.39 dan standar deviasi 0.644 yang menunjukkan jika pelatihan terbukti memberikan dampak nyata terhadap perilaku kerja pegawai dan konsistensi persepsi di antara responden turut tinggi.

Secara keseluruhan, seluruh indikator pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki nilai rata-rata diatas 3.00 yang menunjukkan konsistensi persepsi responden. Dengan ini, menandakan jika pelaksanaan program diklat dinilai baik dari berbagai aspek, mulai dari relevansi materi, efektivitas metode, kualitas instruktur, kesiapan peserta, hingga evaluasi pasca pelatihan. penilaian ini menguatkan peran strategis pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu faktor utama dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan kerja. Motivasi

Tabel 3.4 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi

No	Indikator	N	Mi n	Ma x	Mea n	Std. Deviati on	Katego ri
Kebutuhan Fisik							
1	Saya menerima gaji sesuai dengan pengorbanan kerja yang saya berikan	92	3	5	3.25	.586	Sangat Tinggi
2	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan instansi	92	3	5	3.38	.644	Sangat Tinggi
Kebutuhan keselamatan dan keamanan							
3	Saya mendapatkan jaminan asuransi keselamatan kerja	92	3	5	3.33	.697	Sangat Tinggi
4	Saya menikmati perlengkapan untuk bekerja yang memadai	92	1	5	3.04	.876	Sangat Tinggi
Kebutuhan penerimaan							
5	Saya dapat berinteraksi dengan baik antar pegawai	92	1	5	3.95	.953	Sangat Tinggi
6	Saya merasakan dukungan dalam menjalankan tugas	92	1	5	3.92	.842	Sangat Tinggi
Kebutuhan harga diri							
7	Saya mendapatkan penghargaan dari hasil kerja keras saya	92	2	5	3.09	.834	Sangat Tinggi
8	Saya selalu mendapatkan dukungan dari atasan atas hasil kerja saya	92	1	5	3.97	.954	Sangat Tinggi
Kebutuhan aktualisasi diri							
9	Saya bebas untuk menyuarakan pendapat	92	3	5	3.21	.688	Sangat Tinggi
10	Saya diberikan kesempatan yang sama untuk naik jabatan	92	2	5	3.07	.738	Sangat Tinggi

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pada dimensi kebutuhan fisik, pernyataan “Saya menerima gaji sesuai dengan pengorbanan kerja yang saya berikan” memiliki nilai rata-rata sebesar 3.25 dan standar deviasi 0.586, sedangkan pernyataan “Saya puas dengan tunjangan yang diberikan instansi” memperoleh nilai rata-rata sebesar 3.38 dengan standar deviasi 0.643. Hal ini menunjukkan jika sebagian besar pegawai merasa puas secara finansial dan persepsi mereka terhadap kompensasi cukup merata atau konsisten

Selanjutnya, pada dimensi kebutuhan keselamatan dan keamanan, pernyataan “Saya mendapatkan jaminan asuransi keselamatan kerja” memperoleh rata-rata 3.33 dengan standar deviasi 0.697, sedangkan pernyataan “Saya menikmati perlengkapan untuk bekerja yang memadai” memiliki rata-rata sebesar 3.04 dan standar deviasi 0.876. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa aman dan fasilitas kerja dianggap memadai, meskipun terdapat sedikit perbedaan antar responden.

Pada dimensi penerimaan, pernyataan “Saya dapat berinteraksi dengan baik antar pegawai” memperoleh rata-rata 3.95 dan standar deviasi 0.953, sementara pernyataan “Saya merasakan dukungan dalam menjalankan tugas” memiliki nilai rata-rata 3.92 dan standar deviasi 0.842. Nilai rata-rata yang masih tergolong tinggi ini menunjukkan bahwa interaksi sosial dan dukungan dalam tim telah berjalan cukup baik walaupun terdapat variasi persepsi antar individu.

Untuk dimensi harga diri pernyataan “Saya mendapatkan penghargaan dari hasil kerja keras saya” memiliki rata-rata sebesar 3.09 dan standar deviasi 0.834, serta pernyataan “Saya selalu mendapatkan dukungan dari atasan atas hasil kerja saya” memiliki mean 3.97 dan standar deviasi 0.954 yang berarti pegawai merasa dihargai dan didukung oleh atasan, namun persepsi terhadap konsistensi dukungan dari atasan cukup bervariasi antar responden.

Pada dimensi kebutuhan aktualisasi diri, hasil analisis menunjukkan pegawai merasa telah diberi ruang untuk mengembangkan potensi dan berkontribusi dalam lingkungan kerja. Hal ini tercermin dari pernyataan “Saya bebas untuk menyuarakan pendapat” yang memperoleh nilai rata-rata 3.21 dengan standar deviasi 0.688. Sebagian besar responden merasa jika lingkungan kerja mendorong kebebasan berpendapat secara positif dan kondusif. Sementara itu pernyataan “Saya diberikan kesempatan yang sama untuk naik jabatan: mendapatkan rata-rata 3.07 dengan standar deviasi 0.738. dapat diartikan jika para pegawai merasa system promosi jabatan yang berlaku cukup adil dan memberikan peluang yang setara bagi setiap individu tanpa adanya diskriminasi.

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 3.4, dapat diketahui jika nilai rata-rata tanggapan responden terkait variabel motivasi. Nilai rata-rata tertinggi terjadi pada dimensi kebutuhan fisik, khususnya pada pernyataan “Saya puas dengan tunjangan yang diberikan instansi” yang memperoleh nilai rata-rata 4,38. Hal ini menunjukkan jika aspek kompensasi finansial dinilai sangat memuaskan oleh pegawai. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi penerimaan, pada pernyataan “Saya merasakan dukungan dalam menjalankan tugas” dengan nilai rata-rata 3,92. Meskipun demikian, indikator ini tetap dalam kategori tinggi yang menandakan jika dukungan sosial di tempat kerja masih berjalan dengan baik, meskipun tidak sekuat dimensi lainnya.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 3.12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.047	2.380		1.280	.204
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	.534	.107	.441	3.994	<,001
Motivasi	.673	.120	.496	5.620	<,001

Hasil yang diperoleh dalam pengujian diatas, didapat nilai konstanta dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 3.047 + 0,534 (X_1) + 0,673 (X_2)$$

Merujuk pada rumus tersebut, hasil uji regresi linear berganda menunjukkan jika nilai konstanta yang diperoleh ialah 3.047 yang menunjukkan jika variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi bernilai nol ($X=0$), nilai awal kompetensi diperkirakan sebesar 3.047. nilai koefisien regresi pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) (X_1) sebesar 0.534 menunjukkan terhadap tiap kenaikan satu satuan dalam pendidikan dan pelatihan, dengan anggapan variabel lain tidak berubah, dapat meningkatkan performa pegawai sebesar 0.533. pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) ini juga signifikan dengan nilai signifikansi $< 0,001$ yang berarti pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan kompetensi pegawai.

Secara persentase, nilai standar koefisien beta untuk variabel pendidikan dan pelatihan (X_1) ialah 43.1% yang mengindikasikan jika 43.1% dari variasi pada kompetensi pegawai dapat diterangkan oleh pendidikan dan pelatihan yang menjadikan variabel ini menjadi faktor dominan dalam penelitian ini. Pada variabel motivasi (X_2) memiliki koefisien sebesar 0.673. pengaruh variabel ini signifikan secara statistik dengan nilai signifikansi 0.001. secara persentase, kontribusi variabel ini terhadap kompetensi ialah 49.6% yang relative hamper setara dibandingkan dengan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat).

Secara keseluruhan, hasil uji regresi ini menunjukkan jika kedua variabel bebas yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi pegawai. Kedua faktor ini berkontribusi secara signifikan dalam menjelaskan variasi kompetensi dengan motivasi sebagai variabel yang memberikan kontribusi relative lebih besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan secara efektif melalui optimalisasi program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur, serta melalui penguatan faktor motivasional dalam lingkungan kerja.

Analisis Hipotesis

Uji T (Parsial)

Uji t atau uji parsial dimanfaatkan untuk mengukur tingkat pengaruh yang diberikan setiap variabel bebas secara individu dalam menggambarkan variabel terikat. Ketentuan dari uji T menurut Ghazali (2018) sebagai berikut:

1. Jika nilai $P < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti ada pengaruh signifikan.

2. Jika nilai $P > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh signifikan.

**Tabel 3.13 Hasil Uji T
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.047	2.380		1.280	.204
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	.534	.107	.441	3.994	<,001
Motivasi	.673	.120	.496	5.620	<,001

Berdasarkan hasil uji tabel 3.13; didapatkan hasil sebagai berikut:

- Nilai signifikansi variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) ialah sebesar $<0,001$ yang berarti nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan jika hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) terhadap kompetensi (Y). Hal ini turut menunjukkan jika pendidikan dan pelatihan (diklat) yang sesuai dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kementerian PPN/Bappenas.
- Nilai signifikansi variabel motivasi (X2) ialah sebesar $<0,001$ yang berarti nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan jika hipotesis kedua dapat diterima. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel motivasi (X2) terhadap kompetensi (Y). Hal ini turut menunjukkan jika motivasi yang sesuai dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kementerian PPN/Bappenas.

Uji F

Tabel 3.14 Hasil Uji F ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2868.567	2	1433.283	197.473	<,001
Residual	646.423	89	7.263		
Total	3513.989	91			

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 3.13, nilai f hitung sebesar 197.473 menunjukkan besarnya perbandingan antara varian yang dijelaskan oleh model (regresi) dengan varian yang tidak dijelaskan (residual/error). Semakin besar nilai f, semakin kuat bukti bahwa model regresi memberikan penjelasan yang baik terhadap data. Nilai signifikansi (Sig.) < 0.001, yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi standar 0.05, mengindikasikan jika hasil ini signifikan secara statistik.

Uji Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisis pendidikan dan pelatihan (diklat) (X1) dan motivasi (X2) terhadap kompetensi (Y) maka dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square* sebagai berikut:

Tabel 3.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.816	.812	2.695

Berdasarkan tabel 3.14 dapat diketahui jika nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* menunjukkan hasil sebesar 0.812 atau 81,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan jika besarnya pengaruh variabel independen (Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Motivasi) terhadap variabel dependen (Kompetensi) adalah sebesar 81.2% dan dalam kategori kuat sedangkan sisanya 18.8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Penelitian ini membahas terkait dengan pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Motivasi terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara Kementerian PPN/Bappenas.

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, pengujian regresi linear berganda pada variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kompetensi pegawai menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,533. Nilai ini mengindikasikan jika pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Artinya ialah setiap peningkatan dalam pelaksanaan diklat akan menyebabkan peningkatan kompetensi pegawai sebesar 0,534 dengan asumsi bahwa variabel lain tetap konstan. Hasil ini menunjukkan jika program pendidikan dan pelatihan yang dirancang dengan baik dan relevan dengan kebutuhan

kerja mampu memberikan dampak langsung terhadap pengembangan keterampilan, kemampuan, serta sikap profesional pegawai

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 5,034, dan nilai ini secara statistik lebih besar dari t-tabel sebesar 1,974 dengan tingkat signifikansi 5%. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai di Kementerian PPN/Bappenas. Nilai signifikansi sebesar $<0,001$ memperkuat penelitian ini karena berada dibawah batas 0,05, sehingga hubungan antara diklat dan kompetensi memiliki hasil yang kuat. Berdasarkan analisis Tabel 3.5 tentang “Hasil Uji Validitas R Hitung”, ditemukan indikator item pernyataan ke-7 memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksikan diklat.

Dukungan data juga terlihat dari indikator ”Saya telah menerapkan materi diklat dalam pekerjaan”, yang menunjukkan korelasi tinggi terhadap variabel kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya terletak pada penyampaian materi, tetapi juga pada implementasi nyata dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan teori *Human Capital* dari Becker (1993) yang menjelaskan bahwa investasi pada pelatihan dan pendidikan akan meningkatkan produktivitas serta kompetensi individu.

Pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) ialah salah satu faktor penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Hasibuan, (2016) menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan mampu memperkaya pengetahuan serta keterampilan individu yang akhirnya akan memperkuat kompetensi dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, Prasetyo & Hartini (2022) menyebutkan jika program diklat yang berkelanjutan serta terstruktur berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan pengetahuan, sikap kerja, dan kemampuan pegawai.

Penelitian ini turut didukung oleh hasil penelitian Rifai *et al.* (2018) membuktikan jika pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi ASN, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Hal ini mendukung kesimpulan penelitian bahwa diklat ialah instrumen strategis untuk peningkatan kompetensi ASN di lingkungan birokrasi pemerintah. Penelitian lainnya didukung oleh Munendes *et al.* (2022) penelitian ini menemukan adanya hubungan yang kuat serta signifikan antara pendidikan pelatihan dengan kompetensi pegawai, yang menandakan semakin sering pegawai mengikuti pelatihan, maka kompetensinya akan semakin meningkat. Hal ini selaras dengan hasil penelitian ini yang menegaskan pentingnya frekuensi serta kualitas diklat dalam membangun kompetensi. Penelitian berikutnya didukung oleh (Hikmah, 2020) yang menghasilkan penelitian bahwa diklat memberikan pengaruh sebesar 52% terhadap kompetensi PNS.

Pengaruh Motivasi terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh koefisien regresi sebesar 0,673 untuk variabel motivasi terhadap kompetensi pegawai. Nilai koefisien yang positif dan relative besar ini menunjukkan jika motivasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi kompetensi yang dimiliki dalam menjalankan tugas.

Temuan regresi diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 5.620, jauh lebih besar dari t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, nilai signifikansi $< 0,001$ semakin memperkuat kesimpulan jika terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kompetensi. Hasil ini menunjukkan jika hubungan antara motivasi serta kompetensi bukan bersifat kebetulan, melainkan didukung oleh data statistik yang kuat serta dapat diandalkan. Pada tabel 3.5 mengenai “Hasil Analisis Uji Validitas R Hitung” menunjukkan jika indikator motivasi seperti “Saya mendapatkan penghargaan atas kerja keras saja” dan “Saya bebas menyampaikan pendapat” memiliki nilai validitas tinggi serta secara konsisten mencerminkan kontribusi motivasi terhadap kompetensi..

Hasil ini memperlihatkan jika motivasi ialah salah satu faktor dominan yang dapat mendorong pengembangan kompetensi secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dari Robbins & Judge (2018) yang menyampaikan jika motivasi berperan sebagai kekuatan internal yang mengarahkan serta mempertahankan perilaku seseorang dalam menciptakan tujuan kerja. Namun, efektivitas motivasi turut dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan insentif, keadilan promosi dan dukungan atasan.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hafiza (2024) yang menghasilkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai. Motivasi bahkan menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi kompetensi dibandingkan diklat. Adapun hasil penelitian Khoirurrahman *et al.* (2022) menemukan hasil bahwa signifikan terhadap kompetensi, menunjukkan jika motivasi internal dan eksternal sangat penting dalam membentuk kompetensi.

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Motivasi terhadap Kompetensi

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kedua variabel bebas ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi pegawai. Koefisien regresi variabel diklat sebesar 0,634 dan motivasi sebesar 0,673 menunjukkan jika keduanya memberikan kontribusi positif. Hal ini diperkuat oleh uji t yang menunjukkan t-hitung diklat sebesar 3.994 serta motivasi sebesar 5,620, keduanya lebih besar dari t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat signifikansi 5%. Secara statistik, signifikansi kedua variabel berada pada tingkat < 0.001 yang menandakan jika pengaruh tersebut signifikan.

Tabel uji validitas (Tabel 3.5) yang menunjukkan jika indikator “Saya telah menerapkan materi diklat dalam pekerjaan” dan “Saya mendapatkan penghargaan atas kerja keras saya” memiliki korelasi yang tinggi terhadap kompetensi yang berarti jika kombinasi antara pelatihan serta system motivasi yang baik akan menghasilkan kompetensi yang lebih optimal.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori *Human Capital* oleh Becker (1993) yang menyatakan jika investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan memberikan peningkatan kualitas sumber daya manusia termasuk kompetensi individu dalam organisasi. Pelatihan ialah bentuk investasi jangka panjang yang dapat menghasilkan produktivitas serta efektivitas kerja yang lebih baik. Sementara itu, teori motivasi *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (1985) menjelaskan jika motivasi yang berasal dari dalam diri individu seperti rasa ingin berkembang, serta motivasi yang berasal dari luar seperti penghargaan, berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan serta performa kerja seseorang, termasuk dalam membangun kompetensi.

Penelitian terdahulu turut mendukung temuan ini. Noe (2017) menyatakan jika pelatihan yang dirancang secara relevan dengan konteks pekerjaan akan meningkatkan kompetensi secara lebih efektif, serta Robbins & Judge (2018) yang menegaskan jika motivasi ialah pendorong utama dalam peningkatan kompetensi individu. Shanty (2019) memberikan temuan bahwa pelatihan dan motivasi secara signifikan meningkatkan kompetensi manajerial PNS. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian ini yang menekankan pentingnya kedua faktor tersebut dalam membangun kompetensi tidak hanya teknis, namun juga konseptual serta interpersonal di lingkungan birokrasi.

Implikasi Manajerial

Didasari oleh temuan penelitian, terdapat permasalahan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat), khususnya pada aspek metode pelatihan yang belum sepenuhnya sesuai dengan gaya belajar pegawai, serta pelaksanaan diklat yang tidak lagi dilakukan langsung oleh instansi, melainkan oleh pihak ketiga yang berbeda-beda. Untuk mengatasi hal ini, manajemen perlu menetapkan langkah melalui standarisasi penyelenggaraan diklat. Langkah yang dapat diambil ialah dengan melibatkan kepala Biro SDM serta Subbagian Pengembangan SDM dalam menyusun pedoman pelatihan yang baku dan juga melakukan *Training Need Assesment*

(TNA) internal minimal setiap triwulan. Pelatihan hendaknya menggunakan modul yang relevan dengan kebutuhan kerja. Evaluasi pascapelatihan harus dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan peserta serta tingkat penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan.

Pada variabel motivasi, hasil kuisioner menunjukkan jika meskipun motivasi berada pada kategori tinggi, terdapat indikator seperti penghargaan atas kerja keras serta kebebasan dalam menyampaikan pendapat yang masih menunjukkan keragaman tanggapan, menandakan perlunya penguatan motivasi internal. Oleh karena itu, diperlukan langkah nyata dalam bentuk program pengakuan terhadap kontribusi pegawai seperti penghargaan bulanan untuk "pegawai teladan" atau seperti "ide terbaik", serta membuka ruang diskusi rutin antar pegawai dan atasan melalui forum diskusi terbuka ataupun forum aspirasi setiap triwulan. Tanggung jawab pelaksanaan program ini berada pada kepala unit kerja dengan dukungan dari bagian kepegawaian dan tim pengembangan. Indikator keberhasilan implementasi dapat dilihat dari meningkatnya jumlah partisipasi pegawai dalam menyampaikan ide atau saran, serta peningkatan tingkat kepuasan terhadap sistem penghargaan serta keterlibatan dalam survei internal berikutnya.

Pada variabel kompetensi, terdapat aspek yang masih perlu ditingkatkan seperti konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja dari latar belakang berbeda. Untuk meningkatkan hal ini, manajemen perlu mengimplementasikan program pengembangan berbasis *coaching* dan *mentoring* secara berkala. Setiap atasan dapat dijadikan mentor bagi bawahannya dengan jadwal sesi minimal satu kali per bulan. Selain itu, perlu untuk diselenggarakannya *soft skills* seperti komunikasi efektif serta manajemen waktu setidaknya dua kali dalam setahun. Biro SDM dan unit kerja terkait bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan ini. Keberhasilan program ini dapat dilihat dari kesiapan pegawai untuk dipromosikan berdasarkan hasil penilaian kompetensi terstruktur.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penemuan serta ulasan yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dengan jumlah responden sebanyak 92 pegawai di Kementerian PPN/Bappenas dan pengolahan data menggunakan SPSS 30, maka dapat ditarik point-point kesimpulan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai variabel independent pertama, dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kompetensi pegawai sebagai variabel dependen. Pelaksanaan program diklat yang relevan dengan kebutuhan kerja terbukti mampu mendorong pengembangan sikap, keterampilan, serta pengetahuan pegawai. Pegawai yang mengikuti diklat secara berkelanjutan menunjukkan peningkatan dalam pemahaman terhadap tugas, kemampuan teknis, serta kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan. Diklat yang dirancang secara sistematis mampu menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan instansi. Hal ini turut diperkuat oleh temuan bahwa materi pelatihan yang aplikatif serta metode penyampaian yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Salah satu indikator dalam pelatihan turut menunjukkan bahwa program diklat turut berperan dalam membentuk kebiasaan kerja yang lebih produktif.
2. Motivasi sebagai variabel independent kedua dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kompetensi pegawai sebagai variabel dependen. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kompetensi yang lebih baik dalam menjalankan tugas, baik dari sisi keterampilan, pengetahuan, maupun sikap kerja. Hal ini mengindikasikan jika semakin tinggi motivasi yang dimiliki, maka semakin besar pula kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan profesional. Temuan ini turut diperkuat oleh

hasil uji terhadap validitas, pada indikator seperti “Saya mendapatkan penghargaan atas kerja keras saya” dan “Saya bebas menyampaikan pendapat” terbukti valid serta memiliki kontribusi nyata dalam mencerminkan hubungan antara motivasi dan kompetensi. Indikator-indikator tersebut mencerminkan dimensi motivasi yang tidak hanya bersifat finansial, namun turut mencakup penghargaan serta partisipasi yang ternyata berpengaruh dalam membangun kompetensi kerja yang optimal.

3. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai variabel independent pertama dan Motivasi sebagai variabel independent kedua dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel kompetensi pegawai sebagai variabel dependen. Temuan ini memperlihatkan bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja serta motivasi yang terbangun secara internal maupun eksternal dapat mendorong pegawai dalam mengembangkan kemampuan teknis secara lebih optimal. Indikator seperti penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan serta pemberian penghargaan atas kerja keras menjadi bukti bahwa kompetensi diklat serta motivasi berdampak nyata terhadap penguatan kompetensi.

Implikasi

Merujuk pada hasil analisis dan temuan studi ini, implikasi berikut dirancang untuk membantu Kementerian PPN/Bappenas dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan motivasi. Implikasi ini difokuskan terhadap hasil indikator-indikator tertinggi serta terendah yang ditemukan pada setiap variabel, yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hasil penelitian menunjukkan jika indikator tertinggi dalam variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) ialah penerapan materi diklat dalam pekerjaan. Hasil ini mencerminkan bahwa Sebagian besar pegawai di Kementerian PPN/Bappenas merasa materi pelatihan yang diterima telah relevan serta dapat langsung diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, instansi perlu mempertahankan kualitas pelatihan dengan memastikan jika seluruh program diklat yang diselenggarakan selalu berbasis kebutuhan kerja aktual. Selain itu, strategi seperti pemberian tugas pasca-diklat, serta monitoring penerapan hasil penelitian dapat membantu mempertahankan serta meningkatkan relevansi diklat terhadap pelaksanaan tugas.

2. Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tertinggi dalam variabel motivasi ialah pernyataan mendapatkan dukungan dalam menjalankan tugas. Temuan ini menunjukkan jika dukungan yang diterima oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas sangat berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi. Pada Kementerian PPN/Bappenas, bentuk dukungan ini dapat berupa bimbingan dari atasan, lingkungan kerja yang kolaboratif, serta akses terhadap sumber daya kerja. Oleh karena itu, instansi disarankan untuk memperkuat budaya kerja yang suportif termasuk pelatihan kepemimpinan bagi atasan agar lebih responsive dalam mendampingi serta memfasilitas timnya.

Dengan ini, motivasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kompetensi terutama bila dibangun melalui pendekatan non finansial yang bersifat psikologi dan kontekstual, seperti dukungan dari atasan serta peluang pengembangan. Instansi dapat memprioritaskan strategi peningkatan motivasi yang menekankan terhadap dukungan kerja, pengakuan prestasi, serta pemberdayaan pegawai, dibandingkan hanya menitikberatkan pada kompensasi material.

3. Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis korelasi, ditemukan jika indikator tertinggi dalam variabel kompetensi ialah pernyataan tenang dalam situasi penuh tekanan. Temuan ini menunjukkan jika kemampuan manajemen emosi serta ketenangan dalam bekerja

dibawah tekanan sangat berkontribusi terhadap keseluruhan kompetensi pegawai. Dilingkungan kerja seperti Kementerian PPN/Bappenas yang penuh dinamika dan tekanan target, keterampilan ini menjadi modal penting dalam menjaga efektivitas kerja. Oleh karena itu, instansi dapat merancang pelatihan pengembangan diri sebagai bagian dari upaya penguatan kompetensi pegawai secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini memperlihatkan bahwa dimensi kompetensi yang paling kuat berakar pada aspek afektif serta perilaku seperti kestabilan emosi, kemampuan kolaborasi, serta dedikasi kerja. Maka, strategi pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian PPN/Bappenas sebaiknya mengedepankan pendekatan yang melibatkan pelatihan teknis, penguatan *soft skills*, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis.

Saran

Merujuk pada penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan serta digunakan, yaitu sebagai berikut:

1. Dalam upaya memperkuat pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai variabel independent pertama yang digunakan oleh peneliti hasil penelitian menunjukkan bahwa diklat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi pegawai, terutama jika materi yang disampaikan relevan dengan tugas serta tanggung jawab pegawai. Indikator terendah ialah perasaan bahwa tempat diklat memfasilitas interaksi yang baik dengan fasilitator. Hal ini menunjukkan jika interaksi antara peserta diklat dan fasilitator masih perlu ditingkatkan agar mampu mendukung pembelajaran yang lebih optimal. Dalam mengatasi permasalahan ini, instansi dapat mempertimbangkan peningkatan kualitas metode pelatihan seperti pembelajaran dua arah yang memungkinkan peserta lebih aktif berkomunikasi dengan fasilitator. Turut perlu mengevaluasi apakah lingkungan pelatihan sudah cukup mendukung terbentuknya suasana yang terbuka, maupun kolaboratif terhadap pertanyaan atau diskusi. Oleh karena itu, instansi disarankan untuk menyusun program pelatihan yang berbasis kebutuhan dengan melibatkan unit kerja dalam proses perancangan materi pelatihan. Selain itu, metode pelatihan perlu dikembangkan menjadi lebih interaktif dan aplikatif seperti simulasi tugas guna memastikan transfer pengetahuan dapat diimplementasikan langsung dalam pekerjaan. Evaluasi pasca diklat secara berkala juga penting untuk menilai efektivitas pelatihan serta mendeteksi area perbaikan.
2. Dalam upaya memperkuat motivasi sebagai variabel independent kedua yang digunakan oleh peneliti terbukti memberikan kontribusi yang kuat terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Sementara itu, indikator terendahnya ialah penerimaan gaji sesuai dengan pengorbanan kerja yang saya berikan. Meskipun hubungan ini masih dalam kategori sedang dan signifikan, hasil ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi finansial belum sepenuhnya dianggap berperan langsung dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini dapat disebabkan karena sebagian besar pegawai menganggap gaji sebagai bentuk pemenuhan hak, bukan motivator utama dalam peningkatan kemampuan kerja. Namun demikian, transparansi dalam distribusi remunerasi tetap perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan ketimpangan persepsi yang dapat mempengaruhi semangat kerja serta pengembangan diri pegawai. Untuk itu, disarankan agar instansi memperkuat system manajemen motivasi yang bersifat internal maupun eksternal. Sisi internal, perlu diciptakan iklim kerja yang suportif serta transparansi dalam proses pengembangan karir. Dari sisi eksternal, penting untuk melakukan evaluasi terkait system penghargaan, memberikan umpan balik serta apresiasi secara berkala.
3. Dalam upaya memperkuat kompetensi sebagai variabel dependen kompetensi mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang mendukung

pelaksanaan tugas secara efektif. Didasari temuan penelitian, aspek kompetensi yang paling menonjol berasal dari stabilitas emosi serta kesiapan dalam menghadapi tekanan kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga perlu diarahkan pada penguatan soft skills seperti kemampuan komunikasi yang efektif, serta kerjasama tim. Indikator terendah terhadap kompetensi ialah pernyataan mampu menerapkan teori yang telah dipelajari untuk solusi yang efektif. Meski masih tergolong signifikan, nilai ini menunjukkan jika penerapan teori ke dalam praktik kerja belum memberikan kontribusi setinggi indikator lainnya terhadap kompetensi pegawai secara keseluruhan. Implikasi dari temuan ini ialah perlunya peningkatan pendekatan praktikal dalam pelatihan serta pembinaan, misalnya sesi problem solving berbasis proyek. Hal ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam konteks tugas pegawai. Disarankan agar instansi mengintegrasikan pelatihan berbasis perilaku (behavioral training) kedalam program pengembangan pegawai, serta menyediakan akses terhadap layanan bimbingan kerja atau konseling untuk mendukung kesejahteraan mental pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Selama penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dihadapi, diantaranya ialah:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada 92 aparatur sipil negara di Kementerian PPN/Bappenas, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lain ataupun instansi yang berbeda. Selain itu, jumlah sampel yang digunakan belum cukup merepresentasikan kondisi populasi secara menyeluruh.
2. Keterbatasan akses terhadap sumber data tertentu menyebabkan terbatasnya referensi serta data pendukung yang dapat digunakan untuk memperkuat temuan dalam penelitian ini. Hal ini tentu memengaruhi kedalaman analisis yang dilakukan.
3. Studi ini mengadopsi metode pengumpulan data melalui kuisisioner dan hanya melibatkan wawancara yang mendasar saja dengan pihak yang relevan. Pendekatan ini membuat hasil penelitian menjadi terbatas tentunya dalam menggali faktor-faktor yang mungkin tidak terukur dalam kuisisioner. Untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat mengadopsi pendekatan mode campuran, misalnya seperti diskusi kelompok, guna menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan valid.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan Kesimpulan serta keterbatasan penelitian ini, penelitian ini hanya menggunakan variabel pendidikan dan pelatihan (diklat) dan motivasi terhadap kompetensi pegawai. Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk memasukkan variabel lain yang relevan, seperti penerapan SOP, kepuasan kerja, komitmen organisasi atau lingkungan kerja, guna memberi pemahaman yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai. Selain itu, penggunaan desain penelitian yang lebih kompleks seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) agar dapat mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Dengan pendekatan ini, pemahaman mengenai hubungan antar variabel akan menjadi lebih mendalam dan akurat. Pengembangan dari sisi metodologi juga direkomendasikan, baik dari segi penambahan jumlah responden untuk meningkatkan generalisasi. Terakhir, penelitian masa depan dapat menyoroti pengaruh kebijakan manajemen SDM serta gaya kepemimpinan dalam mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Dengan fokus tersebut, penelitian dapat berkontribusi lebih luas terhadap penyusunan strategi pengembangan ASN yang terintegrasi dengan visi kelembagaan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Akib Hanafie, Mashur Razak, M. H. (2021). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan*

- Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pinrang*. 2, 925–933.
- Alhafiz, M. (2019). ANALISIS KONSISTENSI PENERAPAN PSPSP (Panen Sering, Pemangkasan, Sanitasi, Pemupukan) DAN REHABILITASI KEBUN, TERHADAP POTENSI PENINGKATAN PRODUKSI KAKAO DI KABUPATEN ACEH TENGGARA. *Tesis. Universitas Medan Area*, 1–100. <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/11703%0Ahttps://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/11703/1/161802022> - MAHBUB ALHAFIZ - Fulltext.pdf
- Anggraeni, T. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekbis*, XX, 1–17.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Ed. revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badeni. (2014). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Winner of the nobel price in economics*.
- Bougie, S. &. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.)*. Wiley.
- Daniel, S. E. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Angkasa Putra (Bread Story). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(2).
- Darmawan, D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif (Edisi Ketu, P. Latifah, Ed.)*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media*.
- Fahmi, I. (n.d.). *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Alfabeta.
- Fajariah, F. (2019). Pengaruh Diklat Terhadap Motivasi dan Kompetensi Dosen STIE AMM Mataram. *Proceeding Indonesian Carrier Center Network (ICCN) Summit 2019*, I(1), 156–166.
- Fitriansyah, A. (2014). *Pengaruh Sarana Prasarana Pendidikan Terhadap Efektivitas Proses Pembelajaran Di SMK Negeri 11 Bandung Universitas Pendidikan Indonesia [Doctoral dissertation]*.
- Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariat (10th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- HAFIZA, N. (2024). *PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMPETENSI PEGAWAI DI BMT AL-ITTIHAD*. 1–117.
- Han, J., & Yin, H. (2016). *Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers*. 3(1), 1217819.
- Hardianti. (2018). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Peningkatan Kompetensi Guru Di Smanegeri 8 Pinrang*. 15(2), 1–23.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi ed.)*. Bumi Aksara.
- Hidayat, & Nurasyiah. (2017). Pengaruh Diklat (Pendidikan Dan Pelatihan) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Bank BPR Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 6(1), 71–82.
- Hikmah, N. (2020). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kampar) (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau)*.
- Hilmi, R. Z., Hurriyati, R., & L. (2018). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Kantor PT. PLN UPB (Persero)*. 3(2).

- Husna, N. A., Aqilah, N. S., & Novita, N. F. (2024). Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Padang. *Bisnis Dan Ekonomi*.
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Irawan, F. I., Praskadinata, H. Y. C., & et al. (2014). *Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi)*.
- Jackson, S., & W. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Kadarsiman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Karim, T. (2020). Pengaruh Implementasi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil terhadap Pengembangan Kompetensi di Rumah Sakit Umum Sofifi. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 5(1), 48–58. <https://doi.org/10.56971/jwi.v5i1.54>
- Khairinal. (2016). *Menyusun proposal skripsi, tesis, & disertasi*. Salim.
- Khoirurrahman, A., Rosa, T., & Haryana, A. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi, Kompetensi dan Kinerja Peserta Pelatihan PT. Daya Artha Mulia. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(3), 255–267. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i3.2477>
- Krisnayanti, N. K. I. (2024). *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada KOPPAS Srinadi Unit Percetakan dan Konveksi (Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar)*. 2020, 1–31.
- Maizar, J. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara Vi (Persero) Pasaman Barat. *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, 6(2), 218–239. <http://lppm.upiypk.ac.id/lppm.upiypk.ac.id/index.php/EKOBISTEK/article/download>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, R. B. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 247–256.
- Merdiani, T. (2019). *PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN BISNIS TERMINAL PADA PT. PELABUHAN INODNESIA I CABANG DUMAI*. 1–150.
- Mujiatum, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Munendes, I., H, T. K., & Nursanty. (2022). *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (Bkd) Provinsi Bengkulu*. 2(X), 1–11.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Notoatmodjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Cetakan Ketiga, Jakarta.
- Nurhayati, & Junaidi. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Kesawan Kecamatan Medan Barat (Studi pada Masyarakat Kelurahan Kesawan Kecamatan Medan Barat). *Jurnal Publik Reform*, 7(1), 40–52. <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jupublik/article/view/1374%0Ahttps://jur>

- nal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jupublik/article/download/1374/1207
- Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, T. (2020). PENTINGNYA PEMBERIAN MOTIVASI KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI ASN. *Journal GEEJ*, 7(2).
- Prasetyo, A., & Hartini, S. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pegawai dalam menghadapi dinamika organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan. Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(1), 12–20.
- Purwanto, S. dan. (2016). *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Moderen (Edisi Kedu, D. A. Halim, Ed.)*. Salemba Empat. Salemba Empat.
- Renggo, Y. R., & Kom, S. (n.d.). *Populasi Dan Sampel Kuantitatif. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi*.
- Rifai, A., Idris, A., & Surya, I. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *Journal Ilmu Pemerintahan*, 6(2), 1–12.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, S. P. (n.d.). *Organizational Behavior (12th ed.)*. Prentice Hall.
- Santoso, S. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo.
- Saydam. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambaran.
- Setiabudi, D., Anggraini, D., & Nasional, U. (2021). PEGAWAI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (BAPPENAS). 1(1), 1–11.
- Setiawati, R., & Imantoro, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Oganisasi, Semangat Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pada Perangkat Desa Sukacari Kecamatan Batanghari Nuban Lampung Timur. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(4), 769–776. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v1i3.1378>
- Setyawati, E. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Nikkatsu Electric Works Bandung*. 1–146. [http://repository.usbypkp.ac.id/id/eprint/3747%0Ahttp://repository.usbypkp.ac.id/3747/6/Skripsi Full.pdf](http://repository.usbypkp.ac.id/id/eprint/3747%0Ahttp://repository.usbypkp.ac.id/3747/6/Skripsi%20Full.pdf)
- Shanty Irma Idrus. (2019). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(1), 1–26. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/702/410>
- Sintia, A., Y., P., W., R., D., & Tampongangoy, L. (2014). *Pengaruh Penndidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kompetensi Kerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon Angelia Sintia Punu Welson Y*.
- Sintia, A., Welson Y., P., Deysi, R., & Tampongangoy, L. (2014). *PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP KOMPETENSI KERJA APARATUR di SEKRETARIAT DAERAH KOTA TOMOHON ANGELIA SINTIA PUNU WELSON Y. ROMPAS DEYSI. L. TAMPONGANGOY*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitiatif dan R&D*.
- Sulaiman. (2004). *Analisis Regresi Menggunakan SPSS, Contoh Kasus dan Pemecahannya*. Penerbit ANDI.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Suwara, A. (2022). *Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarkatan Kelas Ii a Pekanbaru*. 163.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2019). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Usman, J., Rusydi, M., & Naidah, N. (2023). *Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Melalui Diklat Bidang Pelayanan Publik di Sulawesi Selatan JMM*.
- Valentina, R., Maisyarah, & K., D. E. (2018). Hubungan Kompetensi dan Motivasi Kerja

- dengan Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah. *JAMP: Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(1), 79–86.
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Radja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. CV. R.A.De.Rozarie.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). *Model Kinerja Karyawan : Kompetensi , Kompensasi dan Motivasi , (Literature Review MSDM)*. 1(1), 1–13.
- Yusuf L.N, S., & Nurihsan, A. J. (2014). *Landasan Bimbingan dan Konseling*. PT Remaja Rosdakarya.
- Zetira, Z. (2024). *PENGARUH PENDIDIKAN PELATIHAN (DIKLAT), DISIPLIN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Balai Besar Meteorologi, Klimatologi, Dan Geofisika Wilayah II Kota Tangerang Selatan)*. 1–170.