

Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Salsabila Athalia Sahda ^{1*}, Ismiyati Ismiyati ²
athaliasahda09@students.unnes.ac.id, ismiyati@mail.unnes.ac.id

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan motivasi memengaruhi kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas yang melibatkan 60 pegawai sebagai responden penelitian utama dan terdapat 5 pegawai yang ditambahkan untuk dilakukan wawancara terkait gambaran awal kinerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Data diperoleh melalui wawancara, kuesioner terstruktur, dan dokumentasi. Instrumen penelitian diuji dengan memakai pengujian validitas serta reliabilitas, sedangkan analisis data dilaksanakan menggunakan pengujian asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 32. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun dengan arah hubungan negatif. Kompetensi memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja pegawai sebesar 57,15%, diikuti dengan pelatihan sebesar 20,79%, dan motivasi sebesar 7,62%. Secara simultan, kompetensi, pelatihan, dan motivasi mampu menjelaskan 64,4% variasi kinerja pegawai. Studi ini memperkaya bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami berbagai faktor penentu kinerja di organisasi sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan kompetensi pegawai bersamaan dengan implementasi program pelatihan yang tepat sasaran merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kata Kunci: Kompetensi; Pelatihan; Motivasi; Kinerja Pegawai

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Sumber daya manusia dikenal sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, termasuk organisasi di sektor publik. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan terarah, organisasi harus mengelola serta mengembangkan sumber daya manusianya dengan baik agar kemampuan dan potensi setiap pegawai dapat dimanfaatkan secara optimal (Rejeki et al., 2023). Di luar pentingnya peran manajerial, sumber daya manusia juga memainkan peran penting dalam membentuk dinamika perilaku di antara anggota organisasi. Dalam konteks lembaga pemerintah, kualitas sumber daya manusia berkorelasi langsung dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran penting dalam pelayanan sosial adalah Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang sosial, seperti rehabilitasi sosial, penanganan fakir miskin, pemberdayaan sosial, dan perlindungan jaminan sosial. Oleh karena itu, lembaga ini membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten dan berpengetahuan luas saja, tetapi juga dilengkapi dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka secara

efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memastikan operasional organisasi berjalan efisien dan produktif.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diemban, yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Apabila pegawai mampu menunjukkan kinerja yang optimal, maka hal tersebut akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif. Namun, berdasarkan hasil wawancara awal dengan kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian diketahui bahwa masih terdapat pegawai yang mengalami kesulitan beradaptasi terhadap peraturan baru, kurang menguasai teknologi informasi, terutama pada pegawai senior yang terbiasa menggunakan sistem manual, serta berkurangnya jumlah pegawai akibat pensiun yang menyebabkan tingginya beban kerja yang ada. Selain itu, hasil wawancara dengan beberapa pegawai menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan belum optimal dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah masih perlu ditingkatkan. Hal ini, menunjukkan adanya kekurangan yang mendasar dalam kompetensi, pelatihan, dan motivasi yang secara kolektif dapat mengganggu kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, cara organisasi dalam menghargai dan mengelola sumber daya manusianya akan sangat berperan dalam menentukan hasil kerja yang ingin dicapai (Wibowo, 2014).

Kompetensi merupakan karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki seorang pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, guna untuk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, dan menghasilkan hasil kerja yang baik. Jika suatu organisasi ingin mencapai tujuannya dengan mudah, maka organisasi perlu meningkatkan kinerja pegawainya. Penelitian ini didukung dari hasil penelitian terdahulu yang telah mengkaji berbagai faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Studi yang diselenggarakan oleh Sinta Wahyu Salsabilla & Heru Baskoro menunjukkan bahwa "kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai" (Salsabilla et al., 2022). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa "semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan". Namun sebaliknya, studi yang diselenggarakan oleh Niken Eka Maharani & Eka Wahyu Hestya Budianto menyatakan bahwasanya "kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai karena adanya kondisi tertentu" (Eka et al., 2024).

Adanya pelatihan pegawai juga menjadi salah satu upaya yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Kondisi ini akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Studi ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Natalia R. Onibala, Bernhard Tewal & Greis M. Sendow yang menunjukkan bahwa "pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kemampuan kerja akibatnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai" (Onibala et al., 2017). Namun, ada pula penelitian yang dilakukan oleh Khristian, Munir, Daud & Fauzan yang menyatakan bahwa adanya pelatihan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Khristian et al., 2025).

Motivasi mengacu pada serangkaian sikap dan nilai – nilai yang membentuk dorongan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi juga dapat memperkuat persepsi efikasi diri pegawai, sehingga mendorong komitmen yang lebih besar dan meningkatkan pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya mengarah pada hasil kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Ulya & Aisyah Mutia Rahmah yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Ulya et al., 2023). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya & Fajar Pasaribu yang menyatakan bahwa "motivasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai yang dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai"

(Marjaya et al., 2019).

Penelitian ini berlandaskan pada teori kinerja Gibson yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan psikologis. Kompetensi termasuk ke dalam faktor individu, pelatihan dapat berkaitan dengan faktor organisasi, sedangkan motivasi termasuk faktor psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Penelitian ini didasarkan pada beberapa pertanyaan penelitian yang menjadi pedoman dalam pelaksanaannya, yaitu: "(1) Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai? (2) Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai? (3) Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai? (4) Apakah kompetensi, pelatihan, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah?". Berdasarkan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki kebaruan yang terletak pada kombinasi variabel yang digunakan yaitu kompetensi, pelatihan, dan motivasi, tetapi juga pada konteks penelitian yang dilakukan pada organisasi sektor publik, yaitu Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang memiliki karakteristik tugas pelayanan sosial yang berbeda dengan organisasi bisnis. Selain itu, penelitian ini menemukan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan arah hubung negatif, yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif. Temuan tersebut memperkaya kajian empiris mengenai faktor – faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan memberikan perspektif baru dalam penerapan Teori Kinerja Gibson pada organisasi sektor publik.

Penelitian ini berfokus pada empat konsep utama, yaitu kompetensi, pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap serta minat kerja dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi adalah rangsangan yang bersumber dari dalam diri seseorang yang memberikan pengaruh terhadap semangat dan kesungguhan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, kinerja pegawai menggambarkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kualitas maupun kuantitas yang sejalan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan motivasi memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian mengenai ketiga faktor tersebut penting untuk dilakukan secara lebih mendalam pada lingkungan instansi pemerintah, khususnya di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

Metode Analisis

Studi ini menerapkan metodologi kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas yang memiliki tujuan guna mengevaluasi hubungan sebab – akibat antara variabel dependen (kinerja pegawai) dan variabel independen (Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi). Hipotesis yang disusun diuji melalui analisis statistik dari data yang telah dikumpulkan. Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang berlokasi di Jl, Pahlawan No. 12, Pleburan, Kec. Semarang Sel., Kota Semarang, Jawa Tengah.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 65 pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan memakai sampel non probability (sampling jenuh). Sebelum melakukan pengumpulan data utama, ada 5 pegawai yang berpartisipasi dalam pengumpulan data eksplorasi melalui wawancara terbuka untuk memberikan wawasan kontekstual tentang kondisi kinerja pegawai. Untuk meminimalkan bias respons, pegawai – pegawai yang sudah di wawancara kemudian dikeluarkan dari sampel kuesioner utama. Akibatnya, data kuesioner yang dianalisis menjadi 60 responden

yang tersisa, yang merupakan mayoritas populasi dalam penelitian ini. Kriteria responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, jabatan, masa kerja, dan jenis pelatihan yang diikuti untuk memberikan gambaran mengenai profil responden penelitian.

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebar secara langsung menggunakan angket selama proses penelitian. Pengujian instrumen dilakukan guna membuktikan bahwasanya alat ukur yang dipakai mampu melakukan pengukuran terhadap variabel penelitian dengan tingkat ketepatan serta konsistensi yang baik. Proses pengujian ini meliputi uji validitas maupun reliabilitas yang ditunjang dengan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 32. Tujuan pengujian ini adalah guna membuktikan bahwasanya instrumen yang dipakai sudah memenuhi standar kriteria yang diperlukan sebelum dilaksanakan analisis lanjutan.

Instrumen disusun berdasarkan indikator dari masing – masing variabel yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Variabel kompetensi, pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Variabel kompetensi terdiri atas indikator pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap, dan minat. Variabel pelatihan meliputi tujuan pelatihan, instruktur, materi, metode, dan peserta pelatihan. Variabel motivasi terdiri atas kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Setiap item pernyataan diukur dengan memakai Skala Likert yang mencakup 4 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju). Sebelum analisis utama dilakukan pengujian kualitas instrumen yang mencakup uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas dinyatakan valid apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sedangkan uji reliabilitas dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,7$.

Hasil dan Pembahasan

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas mengacu pada sejauh mana data yang dikumpulkan secara akurat mencerminkan kondisi sebenarnya dari subjek penelitian. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila alat ukur yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Suatu instrumen dapat dikatakan valid jika setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengungkap aspek yang akan diuji sesuai dengan tujuan penelitian. Item pernyataan yang digunakan dalam instrumen dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} . Kriteria r_{hitung} dalam penelitian ini adalah 0.254.

Hasil uji validitas pada variabel Kinerja Pegawai yang mencakup 6 indikator yakni, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, maupun komitmen kerja dimana masing – masing indikator terdiri dari 3 butir pernyataan dengan rentang r_{hitung} dari yang (terendah 0.293 sampai dengan tertinggi 0.771) secara keseluruhan item pernyataan yang menyebar pada 6 indikator dinyatakan valid. Selanjutnya, uji validitas variabel kompetensi yang terdiri dari 6 indikator yaitu, kompetensi (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), dan minat (*interest*) dimana masing – masing indikator terdiri dari 2 atau 3 butir pernyataan dengan rentang r_{hitung} dari yang (terendah 0.604 sampai dengan tertinggi 0.754) secara keseluruhan item pernyataan yang menyebar pada 6 indikator tersebut dianggap valid.

Hasil uji validitas pada variabel Pelatihan yang mencakup 5 indikator yaitu, tujuan, pelatih/instruktur, materi, metode, dan peserta pelatihan dimana masing – masing indikator terdiri dari 2 atau 3 butir pernyataan dengan rentang r_{hitung} dari yang (terendah 0.790 sampai dengan tertinggi 0.870) secara keseluruhan item pernyataan yang menyebar pada 5 indikator tersebut dinyatakan valid. Di sisi lain, hasil uji validitas pada variabel Motivasi yang terdiri dari 5 indikator yakni, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa

aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri/pengakuan, dan aktualisasi diri dimana masing – masing indikator terdiri dari 3 butir pernyataan dengan rentang r_{hitung} dari yang terendah 0.468 sampai dengan tertinggi 0.821) secara keseluruhan item pernyataan yang menyebar pada 5 indikator tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian dalam mengungkap variabel yang diteliti, sehingga dapat diketahui tingkat kestabilan instrumen tersebut. Instrumen dikatakan reliabel apabila menghasilkan jawaban yang konsisten dari responden pada setiap item pernyataan. Pada penelitian ini, reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha (α) dengan kriteria reliabel bila nilai Cronbach's Alpha $> 0,7$.

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Taraf Cronbach's Alpha	Kriteria
Kompetensi	0.912	0.7	Reliabel
Pelatihan	0.955	0.7	Reliabel
Motivasi	0.923	0.7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.878	0.7	Reliabel

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas dari setiap indikator adalah $> 0,7$ sehingga seluruh indikator dinyatakan memiliki konsistensi dan layak digunakan.

Uji Normalitas

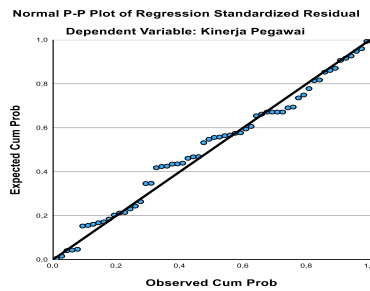
Pengujian normalitas dilaksanakan guna mencermati apakah residual model regresi mempunyai distribusi normal ataupun tidak. Analisis memakai metode Kolmogorov – Smirnov dengan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistics 32 dimana jika nilai Asymp.Sig $> 0,05$, sedangkan nilai Asymp.Sig $< 0,05$ tidak normal.

Tabel 2. One-Sample Kolmogorov– Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.0000000
	Std.Deviation	3.21445234
Most Extreme Differences	Absolute	0.099
	Positive	0.068
	Negative	0.099
Test Statistic		0.099
Asymp. Sig. (2 -tailed) ^c		0.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2 – tailed) ^e	Sig.	0.148
99% Confidence Interval		
Lower Bound	0.139	
Upper Bound	0.157	

Sumber: Data diolah penulis, 2026

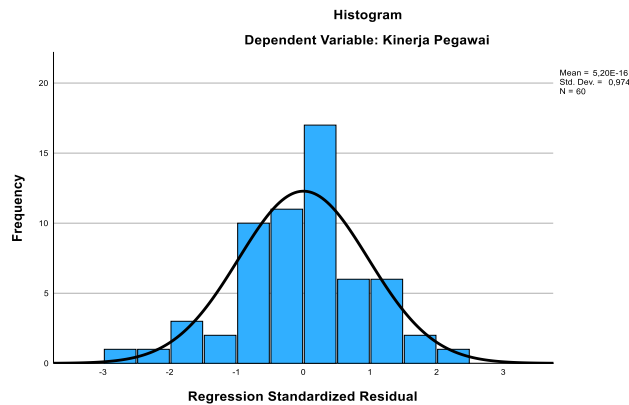
Hasil uji normalitas pada tabel 2 memperlihatkan nilai Asymp. Sig. bernilai $0,200 > 0,05$, oleh karenanya mampu ditarik kesimpulan bahwasanya residual penelitian mengalami distribusi normal. Selain itu, nilai Monte Carlo memiliki signifikansi sebesar 0.148 dengan interval 99% antara 0.139 hingga 0.157. Dengan demikian, data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas yang diperlukan dalam analisis regresi.



Gambar 1. Hasil Grafik Normal P – Plot

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil p – plot menunjukkan bahwa penyebaran titik – titik residual sudah berada di sekitar garis diagonal dan tidak membentuk pola penyimpangan. Maka, dapat disimpulkan bahwa penyebaran data yang mengikuti garis diagonalnya telah memenuhi asumsi normalitas atau berdistribusi normal. Selanjutnya, pengujian normalitas juga dilakukan dengan menggunakan grafik histogram untuk mendukung hasil analisis tersebut.



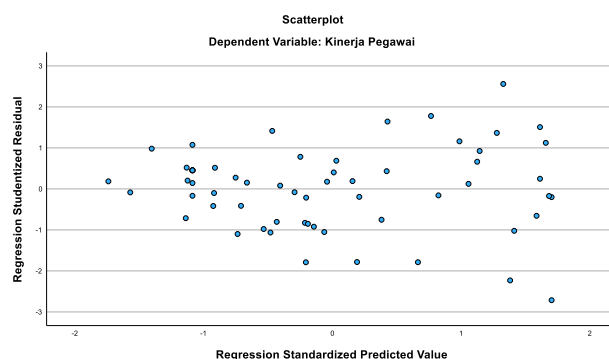
Gambar 2. Hasil Grafik Histogram

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil pengujian normalitas menggunakan grafik histogram menunjukkan bahwa grafik atau garis histogram memberikan pola distribusi yang mengikuti arah garis diagonal atau membentuk kurva lonceng terbalik, yang berarti bahwa grafik histogram tersebut menunjukkan pola distribusi normal dan data penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menilai konsistensi sebaran apakah varians dari residual dalam model regresi tetap stabil. Tahapan analisis ini dilaksanakan dengan memanfaatkan diagram scatterplot. Jika titik pada diagram tampak mengalami penyebaran dengan bebas di area atas serta bawah garis nol tanpa pola tertentu, sehingga mampu ditarik kesimpulan bahwasanya tidak ada heteroskedastisitas pada model regresi.



Gambar 3. Scatter Plot

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil grafik scatterplot residual menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu nol tanpa membentuk pola tertentu, sehingga model regresi dinilai memenuhi asumsi homoskedastisitas dan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Multikonearitas

Pengujian multikonearitas dilakukan untuk mendeteksi hubungan antar variabel independen dalam suatu model. Model regresi yang baik tidak memperlihatkan korelasi antar variabel. Penilaian multikonearitas dapat dilakukan melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)* yang diperoleh dari output SPSS, bila nilai *tolerance* $\geq 0,1$ atau nilai *VIF* ≤ 10 maka tidak terdapat multikonearitas dan model dinyatakan layak.

Tabel 3. Uji Multikonearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Colinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	14.512	4.683		3.099	0.003		
Kompetensi	0.787	0.091	0.758	8.646	<0.001	0.741	1.349
Pelatihan	0.337	0.088	0.345	3.831	<0.001	0.703	1.423
Motivasi	-0.212	0.099	-0.210	-2.145	0.036	0.597	1.675

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan hasil multikonearitas, menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *VIF* ≤ 10 dan nilai *tolerance* $\geq 0,1$ sehingga tidak ditemukan gejala multikonearitas dan seluruh variabel tersebut dapat digunakan dalam analisis lanjutan.

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk menguji adanya hubungan linear antara variabel independen serta variabel dependen. Hubungan antar variabel dianggap linear bila nilai signifikansi yang diperoleh $> 0,05$.

Tabel 4. Uji Linearitas

Kinerja Pegawai*Kompetensi	Kinerja Pegawai*Pelatihan	Kinerja Pegawai*Motivasi
0.792	0.229	0.994

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil uji linearitas tersebut, menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai terhadap kompetensi, pelatihan, dan motivasi mempunyai korelasi yang linear, dibuktikan dengan nilai *deviation from linearity* $> 0,05$.

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda ialah teknik statistik yang dipakai guna mengetahui pengaruh dua ataupun lebih dari variabel independen terhadap sebuah variabel dependen. Hasil analisis regresi dilihat dari nilai koefisien B.

Tabel 5. Analisis Regresi Berganda

Model	Coefficients	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1 (Constant)		14.512	4.683	3.099	0.003
Kompetensi		0.787	0.091	8.646	<0.001
Pelatihan		0.337	0.088	3.831	<0.001
Motivasi		-0.212	0.099	-2.145	0.036

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah penulis, 2026

$$Y = 14.512 + 0.787 X_1 + 0.337 X_2 - 0.212 X_3 + e$$

Koefisien regresi diinterpretasikan sebagai berikut: (1) nilai konstanta 14.512 yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai yang diprediksi ketika ketiga variabel independen diatur ke nol; (2) nilai koefisien regresi untuk Kompetensi (X_1) sebesar 0.78, menunjukkan hubungan arah positif terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga peningkatan 1 variabel kompetensi akan berkaitan dengan peningkatan 0.787 pada kinerja pegawai, dengan variabel lainnya tetap konstan; (3) nilai koefisien regresi untuk Pelatihan (X_2) bernilai 0.337, memperlihatkan hubungan arah positif terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga peningkatan 1 variabel pelatihan akan berkaitan dengan peningkatan 0.337 pada kinerja pegawai, dengan variabel lain tetap konstan; (4) nilai koefisien regresi untuk Motivasi (X_3) sebesar $-0,212$ menunjukkan hubungan arah negatif terhadap kinerja pegawai (Y)

Uji Simultan (Uji F)

Pengujian F memiliki tujuan agar dapat menilai dampak variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen melalui perbandingan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada tingkat signifikansi sebesar 5%. Ketika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ serta nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel independen dinyatakan berdampak secara simultan terhadap variabel dependen, kondisi ini berlaku kebalikannya.

Rumus:

Untuk $n = 60$

$df_1 = k = 3$

$df_2 = n - k - 1$

$= 60 - 3 - 1$

$= 56$

$F_{tabel} = 2,77$

Tabel 6. Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1300.020	3	433.340	39.806	<0.001
Residual	609.630	56	10.886		
Total	1909.650	59			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					
b. Predictors (Constant), Kompetensi, Pelatihan, Motivasi					

Pada tabel 6 uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 39,806 dengan tingkat signifikansi $< 0,001$. Nilai tersebut lebih besar daripada F_{tabel} sebesar 2,77 ($39,806 > 2,77$) sehingga H_0 ditolak dan H_4 **diterima**. Dengan demikian, kompetensi, pelatihan, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan dengan membandingkan probabilitas terhadap batas signifikansi 5% apabila signifikansi < 0.05 dan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} maka terdapat pengaruh parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi $> 0,05$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$, sehingga tidak ditemukan pengaruh parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021).

Tabel 7. Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.512	4.683		3.099	0.003
Kompetensi	0.787	0.091	0.758	8.646	<0.001
Pelatihan	0.337	0.088	0.345	3.831	<0.001
Motivasi	-0.212	0.099	-0.210	-2.145	0.036

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil pengujian t menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X_1) menghasilkan t_{hitung} bernilai 8,646 $> t_{tabel}$ bernilai 2,003 serta signifikansi 0,001 $< 0,05$ oleh karenanya H_0 ditolak serta H_1 diterima, yang menegaskan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Pada variabel Pelatihan (X_2) menghasilkan nilai t_{hitung} bernilai 3,831 $> t_{tabel}$ sebesar 2,003 serta signifikansi bernilai 0,001 $< 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima, yang menegaskan bahwasanya Pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pada variabel Motivasi (X_3) menghasilkan nilai t_{hitung} bernilai -2,145 $> t_{tabel}$ bernilai 2,003 serta signifikansi bernilai 0,036 $< 0,05$ oleh karenanya H_0 diterima serta H_3 ditolak yang menunjukkan bahwa Motivasi memiliki dampak signifikan secara statistik terhadap Kinerja Pegawai.

Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Pengujian determinasi simultan (R^2) dipakai guna menilai sampai manakah model dapat menjabarkan perbedaan dalam variabel dependen. Nilai koefisien berada pada kisaran 0 sampai 1. Jika $R^2 = 0$, maka variabel independen tidak memengaruhi variabel dependen. Sebaliknya, bila koefisien determinasi $R^2 = 1$, maka variabel dependen sepenuhnya dipengaruhi oleh variabel independen sebesar 100%. Nilai R^2 berada pada interval dari 0 sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$), yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 8. Uji Koefisien Determinasi Simultan (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1.	0.825	0.681	0.644	3.299943

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Pelatihan, Motivasi

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Hasil analisis menunjukkan nilai Adjusted R Square bernilai 0.644 yang menyatakan

bahwa variabel Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi memiliki kemampuan untuk menjelaskan Kinerja Pegawai sebanyak 64,4%, sedangkan sisa lainnya sebanyak 35,6% mendapat pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dikaji pada studi ini. Oleh karena itu, kemampuan model dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai termasuk dalam kategori sedang.

Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Pengujian determinasi parsial (r^2) digunakan untuk menilai sebesar apa kontribusi pada setiap variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Besarnya kontribusi dari koefisien determinasi parsial dapat dilihat melalui output SPSS pada tabel koefisien di kolom *correlation partial* (r = koefisien korelasi), setelah itu nilai tersebut dikuadratkan (r^2 = koefisien determinasi parsial) dan dikalikan dengan 100% atau diubah menjadi bentuk persentase.

Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error				Zero – order	Partial	Part
1. (Constant)	14.512	4.683	3.099	0.003				
Kompetensi	0.787	0.091	0.758	8.646	<0.001	0.772	0.756	0.653
Pelatihan	0.337	0.088	0.345	0.381	<0.001	0.493	0.456	0.289
Motivasi	-0.212	0.099	-0.210	-2.145	0.036	-0.356	-0.276	-0.162

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Pada tabel 9, hasil uji koefisien determinasi parsial memperlihatkan hal sebagai berikut: (1) Kompetensi memiliki nilai correlations partial sebesar 0.756, menghasilkan r^2 parsial sebesar $(0.756)^2 \times 100\% = 57.15\%$ sehingga secara parsial memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah; (2) Pelatihan mempunyai nilai correlations partial sebesar 0.456, menghasilkan r^2 parsial sebesar $(0.456)^2 \times 100\% = 20.79\%$ sehingga secara parsial memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah; dan (3) Motivasi mempunyai nilai correlations partial sebesar -0.276 menghasilkan r^2 parsial sebesar $(-0.276)^2 \times 100\% = 7.62\%$ sehingga secara parsial tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Di antara ketiga variabel tersebut, kompetensi memberikan pengaruh independen yang terkuat terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif serta signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Hal ini dapat dilihat dari uji persamaan regresi, nilai koefisien regresi variabel kompetensi sebesar 0,787 yang berarti bahwa kompetensi pegawai berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik kompetensi pegawai maka semakin meningkat kinerja pegawai. Hasil statistik uji t variabel kompetensi sebesar 8,646 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Selain itu, berdasarkan hasil uji koefisien determinasi parsial menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 57,15% terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah.

Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa

kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Elizar et al., 2018). Hasil ini juga didukung secara teoritis dengan teori Gibson yang dikenal sebagai teori kinerja yang menghubungkan kompetensi terhadap pekerjaan mereka tinggi, sehingga mampu diprediksikan bahwasanya perilaku mereka cenderung bekerja keras guna menggapai tujuan suatu organisasi.

Kompetensi menjadi variabel yang paling dominan karena pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah harus memiliki kemampuan teknis, pemahaman regulasi, serta keterampilan pelayanan publik yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan tersebut secara langsung mempengaruhi kualitas dan efektivitas penyelesaian pekerjaan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien variabel pelatihan bernilai 0.337 yang berarti pelatihan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai sehingga semakin baik melakukan pelatihan maka semakin meningkat kinerja pegawainya. Hasil statistik uji t variabel pelatihan bernilai 3,831 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Di sisi lain, berdasarkan hasil uji koefisien determinasi parsial variabel pelatihan memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 20,79% terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Hasil ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan sebelumnya peneliti memperlihatkan bahwasanya pelatihan memengaruhi secara positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai (Dewangga & Rahardja, 2022).

Meskipun pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kontribusinya lebih kecil dibandingkan kompetensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan berfungsi sebagai sarana pengembangan kemampuan yang telah dimiliki pegawai, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada tingkat kompetensi dasar yang dimiliki masing – masing individu. Dengan kata lain, pelatihan tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh kompetensi yang memadai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel motivasi sebesar -0.212 yang berarti bahwa motivasi berkontribusi negatif terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil uji parsial (uji t) memperlihatkan bahwasanya variabel motivasi mempunyai nilai signifikansi yang diperoleh bernilai $0,036 > 0,05$ dan t_{hitung} sebesar -2145 $< t_{tabel}$ 2,003. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_3 ditolak. Artinya secara statistik, motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan arah hubungan yang negatif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji koefisien determinasi parsial (F), diketahui bahwa variabel motivasi hanya memberikan kontribusi sebesar 7,62% terhadap kinerja pegawai. Sebesar 92,38% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Meskipun terdapat 7,62% kontribusi tetapi pengaruh motivasi tidak cukup kuat, motivasi bukan merupakan faktor dominan yang berdiri sendiri dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Berbeda dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan sebelumnya memperlihatkan bahwasanya motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Marjaya et al., 2019).

Hasil dalam studi ini memperlihatkan bahwasanya ada sejumlah pegawai yang tidak didorong oleh motivasi yang kuat dalam melakukan suatu pekerja. Koefisien regresi motivasi yang bernilai negatif dapat menunjukkan adanya kondisi tertentu dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan persepsi motivasi tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh faktor organisasi lainnya. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti tingginya beban kerja, tekanan dalam pencapaian target, maupun keterbatasan sumber daya yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan tugas. Selain itu, dominannya faktor-faktor eksternal dalam lingkungan kerja dibandingkan motivasi intrinsik pegawai juga berpotensi memengaruhi efektivitas motivasi dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, hubungan antara motivasi dan kinerja dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan temuan penelitian sebelumnya yang umumnya menemukan hubungan positif antara kedua variabel tersebut.

Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Adanya pengaruh positif dan signifikan secara simultan variabel kompetensi, pelatihan, serta motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah yang memberikan kontribusi sebanyak 64,4%, sementara sisa lainnya sebanyak 35,6% mendapat pengaruh dari faktor lainnya yang tidak dikaji pada studi ini. Hal ini memperlihatkan bahwasanya kompetensi, pelatihan, dan motivasi secara bersama – sama mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi, penerapan pelatihan yang tepat, dan pemberian motivasi yang tepat menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan pelatihan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi menghasilkan dampak yang signifikan secara statistik tetapi menunjukkan arah hubungan negatif. Namun, apabila dianalisis secara gabungan, ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebagian besar varians pada Kinerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, pelaksanaan pelatihan yang sesuai kebutuhan, dan pemberian motivasi kerja yang baik menjadi faktor fundamental dalam memberikan peningkatan terhadap kualitas kinerja pegawai. Penelitian ini menunjang teori kinerja Gibson yang memperlihatkan bahwasanya faktor dari motivasi mungkin tidak selalu menjadi pendorong kinerja utama di semua konteks organisasi.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu penelitian hanya dilakukan pada satu instansi dengan jumlah responden sebanyak 60 pegawai oleh karenanya hasil penelitian masih tidak dapat digeneralisasikan secara luas pada instansi pemerintah lainnya. Saran dari penelitian ini ialah agar Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat secara cepat, tanggap, profesional, dan tepat sasaran sesuai dengan tugas dan fungsi instansi dalam bidangnya. Di samping itu, penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel independen, yaitu kompetensi, pelatihan, dan motivasi. Bagi peneliti berikutnya disarankan agar memperbanyak variabel lainnya, contoh kepuasan kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi maupun diharapkan dapat mengembangkan studi lebih lanjut dengan menetapkan variabel tambahan sebagai variabel mediasi atau moderasi.

Referensi

- Dewangga, T. A., & Rahardja, E. (2022). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 11(1), 1-8. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/33958/26933>
- Eka, N., M., Wahyu, E., & Budianto, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Self Efficacy, Dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Bank Btn Kcs Malang) the Impact of Emotional Intelligence, Self Efficacy, and Competency on Employee Performa. *Dimensi*, 13(2), 468–478. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/6338/pdf>
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/2239/2239>
- Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*.
- Khristian, K., Munir, A. A., Daud, I., & Fauzan, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *eCo-Buss*. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb/article/view/2216>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Onibala, N. R., Tewal, B., & Sendow, G. M. (2017). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado. *Jurnal EMBA*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/17157>
- Rejeki, S. A., Husain, A., & Gani, A. A. (2023). Pengaruh Disiplin dan Kompetensi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. 6 (2), 156-168. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.580>
- Robbins, S. P. (2006). *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Salsabilla, N., & Baskoro, A. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/1224/983>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Ulya, N., & Rahmah, A. M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Laznas Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia Jawa Barat. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(1). <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v16i01.6362>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Keempat)*. PT Rajagrafindo Persada.