

PENGARUH PELATIHAN KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN SORONG)

Oleh :

¹Hendrikus Marianus Lina, ²Pahmi, ³Vebby Anwar

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail:vebbyanwar1512@gmail.com¹, vebbyanwar@unimudasorong.ac.id²

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in supporting the effectiveness of government administration and the quality of public services. In the context of the Sorong Regency Regional Secretariat, improving employee performance needs to be encouraged through appropriate human resource management, particularly through training, competency development, and work motivation. However, in practice, not all employee development programs have a direct impact on performance, so empirical testing is needed to identify factors that significantly influence employee performance. This study aims to analyze the influence of training, competency, and work motivation on employee performance at the Sorong Regency Regional Secretariat. The research method used is quantitative research using a survey method. The subjects were employees of the Sorong Regency Regional Secretariat. The population in this study was all employees, with a sample of 90 respondents determined using a sampling technique based on respondent availability. Data were collected using a Likert scale questionnaire with a score of 1–4 and analyzed using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis using SPSS. The results of the study indicate that training, competence, and work motivation simultaneously significantly influence employee performance, with an F-value of 13.654 and a significance level of $0.000 < 0.05$, thus accepting hypothesis H4. Partially, training does not significantly influence employee performance ($t\text{-value} = 1.227$; $\text{Sig.} = 0.223 > 0.05$), thus rejecting H1. Competence has a positive and significant effect on employee performance ($t\text{-value} = 4.691$; $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$), thus accepting H2. Meanwhile, work motivation does not significantly influence employee performance ($t\text{-value} = 0.507$; $\text{Sig.} = 0.614 > 0.05$), thus rejecting H3. The coefficient of determination (R^2) of 0.323 indicates that the three variables explain 32.3% of the variation in employee performance, with the remainder influenced by factors outside the study.

Keywords: *Training, Competence, Work Motivation, Employee Performance.*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, peningkatan kinerja pegawai perlu didorong melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, khususnya melalui pelatihan, penguatan kompetensi, serta motivasi kerja. Namun, dalam praktiknya tidak semua program pengembangan pegawai memberikan dampak langsung terhadap kinerja, sehingga diperlukan pengujian secara

empiris untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Obyek penelitian adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai, dengan sampel sebanyak 90 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling sesuai ketersediaan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–4 dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai F_{hitung} sebesar 13,654 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis H_4 diterima. Secara parsial, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} = 1,227$; $Sig. = 0,223 > 0,05$) sehingga H_1 ditolak, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} = 4,691$; $Sig. = 0,000 < 0,05$) sehingga H_2 diterima, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($t_{hitung} = 0,507$; $Sig. = 0,614 > 0,05$) sehingga H_3 ditolak. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,323 menunjukkan bahwa ketiga variabel mampu menjelaskan 32,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Secara nasional, kinerja birokrasi Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Hal ini tercermin dari *Indikator Government Effectiveness Index* menunjukkan skor Indonesia hanya 59,13 dari 100 pada 2018 yang mengindikasikan bahwa efektivitas birokrasi belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat.

Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, sebagai unsur staf yang membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi administrasi Pemerintahan Daerah, memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, pencapaian kinerja pegawai yang optimal di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong menjadi yang penting guna menunjang efektivitas pemerintahan daerah. Namun demikian, berdasarkan pengamatan awal, kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong belum sepenuhnya menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini tercermin dari masih ditemukannya pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, hasil kerja yang belum memenuhi standar, serta rendahnya inisiatif dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

Kondisi tersebut tidak hanya berdasarkan pengamatan, namun juga diperkuat oleh data capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan tingkat kedisiplinan pegawai dalam beberapa tahun terakhir. Data menunjukkan adanya fluktuasi capaian SKP serta tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai yang cenderung meningkat. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan kinerja (*performance gap*) antara target kinerja organisasi dengan realisasi di lapangan.

Tabel 1. Data Capaian Kinerja (SKP) dan Tingkat Disiplin Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong (Tahun 2023-2024)

Tahun	Jumlah Pegawai	Kategori SKP "Sangat Baik" (%)	Kategori SKP "Baik" (%)	Kategori SKP "Cukup/Kurang" (%)	Rata-rata Tingkat Keterlambatan/Mangkir per Bulan (%)
2022	96	50%	20%	10%	25,53%
2023	96	80%	15%	5%	26,81%
2024	96	95%	3%	2%	32,10%

Sumber: Bagian Kepegawaian/Umum Sekretariat Daerah Kab. Sorong (Data diolah), 2025.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa capaian kategori SKP “sangat baik” mengalami peningkatan, namun pada saat yang sama tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai justru cenderung meningkat. Kondisi ini menunjukkan adanya performance gap, yaitu kesenjangan antara kinerja yang diharapkan organisasi (ditinjau dari target kinerja dan standar pelayanan) dengan perilaku kerja aktual pegawai di lapangan, khususnya dari aspek disiplin kerja dan konsistensi pelaksanaan tugas.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) mengungkapkan bahwa sekitar 30% atau 1,35 juta ASN tergolong berkinerja buruk. Bahkan, Pelaksana Tugas Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Bima Haria Wibisana menyatakan sekitar 35% ASN di Indonesia berkinerja sangat rendah hingga diistilahkan sebagai “deadwood” atau pegawai dengan kompetensi dan kinerja yang amat rendah.

Berbagai survei internasional pun menempatkan kinerja birokrasi Indonesia pada peringkat yang mengkhawatirkan – di antaranya peringkat 128 dari 129 negara dalam laporan *IFC Doing Business* dan hampir terbawah di kawasan Asia menurut *Institute for Management Development* (IMD). Survei Ombudsman RI bahkan menunjukkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah menurun, yang utamanya disebabkan oleh disiplin ASN yang rendah dan motivasi kerja yang merosot selama pandemi.

Pelatihan merupakan salah satu instrumen penting dalam pengembangan kapasitas pegawai. Pelatihan yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks pemerintahan, pelatihan juga menjadi strategi untuk menyesuaikan kemampuan pegawai dengan perkembangan regulasi, teknologi, dan kompleksitas tuntutan pelayanan publik. Tanpa pelatihan yang memadai, kesenjangan kompetensi antara tuntutan jabatan dan kemampuan pegawai akan semakin melebar.

Namun ironisnya, urgensi pelatihan ini belum sepenuhnya diimbangi dengan pemerataan kesempatan pengembangan diri bagi pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Data kepegawaian menunjukkan bahwa intensitas keikutsertaan pegawai dalam program diklat teknis maupun fungsional masih tergolong rendah, sebagaimana tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 2. Data Keikutsertaan Pelatihan/Diklat Teknis Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Jenis Pelatihan	Target Peserta (Orang)	Realisasi Peserta (Orang)	Persentase Keikutsertaan (%)	Gap (Pegawai Belum Dilatih)
Diklat Kepemimpinan (PKN, PKA dan PKP)	36	17	47,22%	19 Orang
Diklat Teknis Fungsional	12	-	-	12 Orang
Rata - Rata	48	17	35,41%	

Sumber: Data Olahan Peneliti (Bagian Kepegawaian), 2025.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata tingkat keikutsertaan pelatihan pegawai masih relatif rendah, sehingga menyisakan kesenjangan pelatihan yang cukup besar. Kondisi ini berpotensi menyebabkan pegawai belum memperoleh penguatan

kapasitas secara sistematis sesuai kebutuhan jabatan. Dalam jangka panjang, minimnya pelatihan dapat berpengaruh terhadap rendahnya kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan, serta keterbatasan dalam menghadapi kompleksitas tugas organisasi. Secara teoretis, kondisi tersebut relevan dengan Human Capital Theory yang dikemukakan oleh Schultz dan Becker, yang menyatakan bahwa pelatihan dan pendidikan merupakan bentuk investasi modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas individu dalam organisasi. Pelatihan dipandang sebagai strategi pengembangan kompetensi agar pegawai mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan Dessler (2020), menyatakan bahwa yang relevan dengan pekerjaan akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan.

Fokus kajian yang dilakukan secara kontekstual pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong sebagai instansi pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik birokrasi dan dinamika kerja yang spesifik, khususnya dalam konteks wilayah Papua Barat Daya. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan sehingga dapat mengidentifikasi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai. Kebaruan lainnya adalah penelitian ini memperkuat kajian pengelolaan SDM sektor publik dengan pendekatan integratif melalui kerangka *Human Capital Theory* dan model *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah daerah.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan proses pendayagunaan manusia secara efektif dan manusiawi guna mencapai tujuan organisasi. Sabaruddin et al. (2024:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi proses pengorganisasian, pengarahan, perencanaan, dan pengendalian terhadap kegiatan pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemberhentian karyawan dengan tujuan menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi pencapaian tujuan individu dan organisasi. Manfaat MSDM antara lain adalah optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia, peningkatan produktivitas kerja, perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang lebih efektif, pengelolaan informasi ketenagakerjaan, serta penyediaan dasar bagi pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan SDM (Supriadi et al., 2022:14–15).

Pelatihan

Pelatihan didefinisikan sebagai proses pembelajaran terencana yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Gray Dessler (2020) menyatakan bahwa pelatihan berarti memberikan kepada karyawan baru maupun yang ada keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Pelatihan berbasis kompetensi adalah pendekatan pelatihan yang menekankan pencapaian kompetensi tertentu (kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap) sesuai standar kinerja yang ditetapkan. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 8 Tahun 2014 mendefinisikan pelatihan berbasis kompetensi sebagai pelatihan kerja yang menitikberatkan pada penguasaan kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai standar yang ditetapkan serta persyaratan tempat kerja. Teori Modal Manusia (Human Capital Theory) menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat. Peningkatan produktivitas inilah yang kemudian diharapkan berimbas pada kenaikan kinerja pegawai di organisasi. Dari sudut pandang manajemen strategis, Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa

kompetensi unik karyawan merupakan aset berharga yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan kinerja unggul bagi organisasi.

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Thoha (2008 : 28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut : Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun faktor-faktor dari kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang dikemukakan oleh Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2006) yaitu kompetensi teknis. Kemampuan sosial, dan kompetensi manajerial. Menurut Spencer and Spencer (1993) yang dikutip dari Edy Sutrisno (2009:206) terdapat lima aspek komponen kompetensi, yaitu konsisten berfikir (motives), perilaku meresponse (traits), sikap dan nilai yang dimiliki seseorang (self concept), informasi yang dimiliki seseorang (knowledge), kemampuan melaksanakan tugas (skill).

Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memicu semangat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan tertentu. Pemahaman tentang motivasi kerja penting karena motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas pegawai. Selama beberapa dekade, berbagai teori telah dikemukakan untuk menjelaskan apa yang mendorong perilaku kerja individu. Bagian ini akan membahas teori motivasi klasik yang mendasari penelitian motivasi kerja (seperti *teori need hierarchy* Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori kebutuhan McClelland), kemudian mengulas perkembangan teori motivasi terbaru (lima tahun terakhir), serta menyoroti motivasi kerja dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah, termasuk peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan konsep *Public Service Motivation* (motivasi pelayanan publik). Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow mengemukakan Teori Hierarki Kebutuhan, yang memandang bahwa manusia termotivasi oleh pemenuhan serangkaian kebutuhan dasar dalam urutan hierarkis, sedangkan Frederick Herzberg mengemukakan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (*motivator*) dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (*hygiene factors*), dan Teori David McClelland mengajukan Teori Tiga Kebutuhan (*Acquired Needs Theory*) yang menekankan bahwa motivasi setiap individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan dominan yang dipelajari melalui pengalaman hidup. Dalam konteks ASN/pemerintah daerah, motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh panggilan pelayanan dan faktor-faktor intrinsik. Teori klasik seperti Herzberg relevan di sini: faktor ekstrinsik (gaji, keamanan kerja) harus dipenuhi agar pegawai tidak frustrasi, namun motivasi superior akan lahir dari faktor intrinsik (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) yang sejalan dengan motivasi pelayanan publik. Para pegawai yang terdorong melayani publik dengan baik pada gilirannya akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, karena mereka bekerja bukan semata untuk gaji, melainkan untuk memenuhi tujuan mulia.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (*employee performance*) pada dasarnya mengacu pada hasil kerja dan pencapaian yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Para ahli klasik mendefinisikan kinerja dengan menekankan aspek hasil (output) secara kuantitatif dan kualitatif. Stephen P. Robbins (ahli perilaku organisasi) menyatakan bahwa kinerja

pegawai adalah fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi. Artinya, produktivitas dan hasil kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh seberapa baik kemampuan atau kompetensinya, serta seberapa tinggi motivasi kerjanya. Robbins (2003) menyebut bahwa kinerja individual pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan tingkat kinerja individu (atau kelompok) akan menentukan keberhasilan kinerja organisasi tersebut secara keseluruhan. Menurut PP No. 46/2011, penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan dua komponen utama, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. SKP merupakan rencana kerja individu yang disusun tiap awal tahun berisi target-target kuantitatif/kualitatif yang harus dicapai pegawai sesuai jabatannya, sehingga mencerminkan hasil kerja yang terukur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis *explanatory research* (penjelasan) yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausal antar variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2019), penelitian *eksplanatori* adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel tersebut. Dalam konteks ini, penelitian diarahkan untuk menjelaskan pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja (variabel-variabel bebas) terhadap kinerja pegawai (variabel terikat) melalui pengujian hipotesis secara statistik. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *survey explanatory*, yaitu mengumpulkan data melalui survei (kuesioner) dari responden dalam satu waktu tertentu, kemudian menganalisisnya secara kuantitatif untuk mendapatkan kesimpulan hubungan kausal. Pendekatan waktu yang dipilih adalah *cross-sectional*, di mana data mengenai variabel pelatihan, kompetensi, motivasi, dan kinerja dikumpulkan secara simultan pada satu periode waktu. Hal ini sesuai untuk melihat gambaran pengaruh variabel pada saat penelitian dilakukan. Rancangan survey dipilih karena populasi penelitian (pegawai Sekretariat Daerah Kab. Sorong). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Populasi mencakup pegawai dari berbagai bagian dan jenjang jabatan di Setda Kabupaten Sorong. Berdasarkan data kepegawaian terakhir diperkirakan berjumlah sekitar 127 pegawai (ASN) yang aktif. Jumlah ini mencakup pejabat struktural (eselon) maupun staf pelaksana. Karena jumlah populasi relatif terjangkau, penelitian ini berusaha menjangkau seluruh populasi (studi populasi atau sensus) untuk meningkatkan akurasi hasil. Namun, jika dalam pelaksanaannya tidak semua anggota populasi dapat berpartisipasi (misalnya karena kesibukan atau cuti), maka akan ditentukan sampel penelitian. Apabila menggunakan sampel, penentuan ukuran sampel dapat dilakukan dengan rumus Slovin. Dengan populasi sekitar 127 dan tingkat kesalahan (margin of error) 5%, rumus Slovin: $n = N / (1 + N(e)^2)$ menghasilkan sampel kurang lebih 96 responden. Instrumen kuesioner menggunakan skala pengukuran *Likert* 5 poin untuk mengukur persepsi responden terhadap butir-butir pernyataan. Skala *Likert* dipilih karena sesuai untuk mengukur sikap atau pendapat responden terhadap suatu pernyataan secara derajat setuju atau tidak setuju. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1–4 dan dianalisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS.

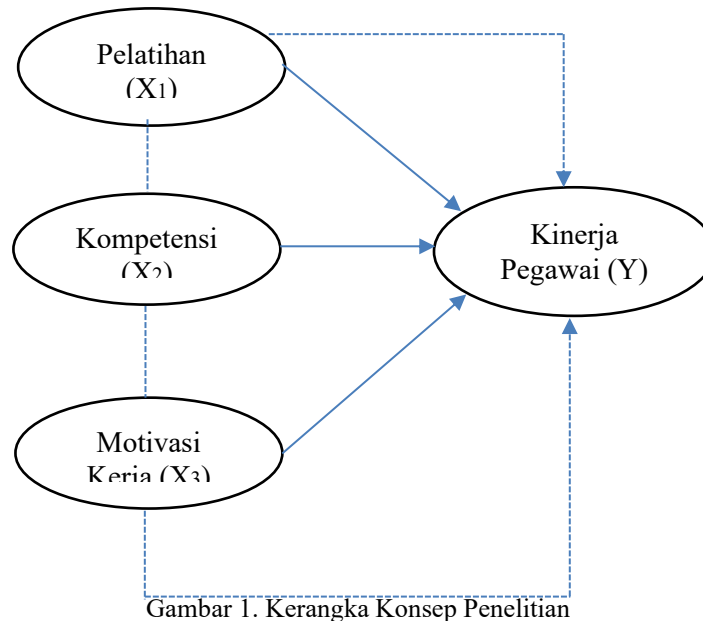
Berdasarkan landasan teori dan temuan penelitian terdahulu, diajukan hipotesis mengenai pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

H1 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
H4 : Pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian teori, penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang dibangun, maka penelitian ini diarahkan untuk menguji secara empiris pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian MSDM sektor publik, serta kontribusi praktis sebagai bahan pertimbangan bagi instansi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan seperti gambar berikut dibawah ini:



Definisi operasional diberikan untuk memastikan pemahaman yang konsisten terhadap variabel yang digunakan. Definisi operasional juga berfungsi untuk menggambarkan bagaimana setiap variabel akan diukur atau dievaluasi. Definisi operasional merupakan penjelasan tentang bagaimana variabel-variabel tersebut dimanifestasikan dalam bentuk indikator yang dapat diukur. Untuk mendukung penelitian ini, perlu ditentukan definisi operasional dari variabel-variabel yang diteliti. Definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dijabarkan dalam Tabel dibawah ini:

Tabel 3. Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber Referensi
Pelatihan (X1)	Tujuan Pelatihan	Kejelasan tujuan program pelatihan	Mastur (2022) – indikator efektivitas pelatihan mencakup kejelasan dan keterukuran target/sasaran pelatihan
	Materi Pelatihan	Relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan kerja	Mastur (2022) – kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan/kebutuhan merupakan indikator penting
	Metode Pelatihan	Efektivitas metode penyampaian pelatihan	Mastur (2022) – efektivitas metode pelatihan (sesuai dengan tingkat pemahaman peserta) termasuk kriteria evaluasi pelatihan
	Kualifikasi Instruktur	Kompetensi/kualifikasi pelatih atau instruktur	Mangkunegara (dikutip dalam Mardiana, 2021) – instruktur pelatihan harus memiliki kualifikasi memadai sesuai bidang dan kompetensinya

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber Referensi
Kompetensi (X2)	Peserta Pelatihan	Kesiapan dan kesesuaian peserta (memenuhi syarat)	Mangkunegara (dikutip dalam Mardiana, 2021) – peserta pelatihan harus memenuhi syarat/ kualifikasi yang ditentukan agar pelatihan efektif
	Pengetahuan Pekerjaan	Penguasaan prosedur dan substansi pekerjaan	Agustin et al. (2023) – kompetensi pegawai diukur dari pengetahuan yang dimiliki terkait tugas/pekerjaannya
	Keterampilan Teknis	Kemahiran dalam keterampilan teknis yang diperlukan	Agustin et al. (2023) – selain pengetahuan, keterampilan teknis adalah indikator utama kompetensi pegawai
	Sikap/ Perilaku Kerja	Inisiatif, etika, kerjasama, dan tanggung jawab dalam bekerja	Agustin et al. (2023) – sikap (perilaku) kerja merupakan indikator kompetensi; sikap positif (misalnya inisiatif, etika kerja) menentukan keberhasilan pegawai dalam tugas
Motivasi Kerja (X3)	Kesungguhan dalam bekerja (arah tujuan)	Kejelasan arah dan tujuan kerja (dedikasi terhadap target)	Rodrigues et al. (2020) – motivasi mencakup arah usaha (kesungguhan mencapai tujuan kerja) sebagai salah satu elemen utama
	Intensitas usaha	Besarnya upaya dan energi yang dicurahkan dalam bekerja	Rodrigues et al. (2020) – intensitas atau seberapa kuat usaha yang dikerahkan merupakan komponen kunci motivasi kerja
	Ketekunan (persistensi)	Daya tahan dalam menghadapi kesulitan dan tantangan kerja	Rodrigues et al. (2020) – ketekunan (persistensi menghadapi hambatan) merupakan elemen penting motivasi yang menjaga pegawai tetap berusaha
	Kepuasan kebutuhan (aktualisasi/ penghargaan)	Terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan (recognition)	Juliana et al. (2024) – Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan berpengaruh positif pada motivasi; karyawan yang merasa dihargai dan dapat mengembangkan diri cenderung lebih termotivasi
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas Kerja	Tingkat kesesuaian atau standar mutu hasil kerja	Yulianto (2020) – salah satu indikator kinerja karyawan adalah kualitas kerja (tingkat kesempurnaan hasil sesuai standar)
	Kuantitas Kerja	Jumlah pekerjaan atau volume output yang diselesaikan	Yulianto (2020) – kuantitas kerja (volume output dalam periode tertentu) merupakan indikator kinerja karyawan
	Ketepatan Waktu	Kepatuhan pada tenggat waktu penyelesaian tugas	Yulianto (2020) – ketepatan waktu penyelesaian tugas (punctuality) digunakan sebagai ukuran kinerja
	Efektifitas	Efisiensi dan optimalisasi sumber daya dalam bekerja	Yulianto (2020) – efektivitas kerja (kemampuan mencapai hasil dengan sumber daya optimal) menjadi salah satu dimensi penilaian kinerja
	Inisiatif dan Tanggung Jawab	Prakarsa mengambil tindakan dan kemauan memikul tanggung jawab dalam pekerjaan	Yulianto (2020) – kemandirian dalam bekerja (bekerja tanpa banyak supervisi), yang tercermin dari inisiatif pribadi dan tanggung jawab terhadap tugas, termasuk komponen penting penilaian kinerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi dan Hasil Analisa Data

Karakteristik responden merupakan ragam latarbelakang yang dimiliki responden itu sendiri. Karakteristik ini untuk melihat responden memiliki background seperti apa yang dalam penelitian ini background responden difokuskan pada tingkat Pendidikan, usia, lama bekerja dan tingkat Pendidikan jenis kelamin. Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap

90 responden, tingkat pendidikan responden menunjukkan variasi yang cukup beragam. Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 38 orang (42,2%), yang berarti sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Selanjutnya, responden dengan pendidikan SMA berjumlah 26 orang (28,9%), sedangkan pendidikan S2 sebanyak 13 orang (14,4%). Responden dengan tingkat pendidikan SMP tercatat sebanyak 7 orang (7,8%). Sementara itu, responden dengan pendidikan D1/D2/D3 dan S3 masing-masing berjumlah 3 orang (3,3%). Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap 90 responden, distribusi usia responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada kelompok usia 41–50 tahun, yaitu sebanyak 48 orang (53,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong berada pada usia produktif dan tergolong matang dalam pengalaman kerja. Berdasarkan table 4.3 hasil pengumpulan data terhadap 90 responden, masa kerja responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki masa kerja 15–19 tahun, yaitu sebanyak 33 orang (36,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dan memahami proses kerja organisasi secara mendalam. Hasil pengumpulan data terhadap 90 responden, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 59 orang (65,6%), sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang (34,4%).

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat ketepatan (keabsahan) instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Validitas instrumen menunjukkan kemampuan butir pernyataan kuesioner dalam menggambarkan variabel yang sebenarnya. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Pelatihan (X_1) yang terdiri dari 20 item ($X_{1.1}$ sampai $X_{1.20}$) memiliki nilai r hitung lebih besar dibandingkan nilai r tabel (0,207). Dengan demikian, seluruh item pernyataan variabel Pelatihan (X_1) dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa X_1 dan X_3 memiliki nilai $\text{Sig.} > 0,05$, sehingga tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas pada kedua variabel tersebut. Namun variabel Kompetensi (X_2) memiliki nilai signifikansi $0,040 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat gejala heteroskedastisitas pada model awal, karena ada variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap nilai absolut residual. Dengan demikian, model regresi awal dinyatakan mengalami heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik dan grafik, yaitu melalui One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test, kurva Histogram, serta grafik Normal P–P Plot.

Tabel 4. Hasil uji Normalitas dengan Kolmogorov–Smirnov (K-S)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,86726336
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,051
	Negative	-,057
Test Statistic		,057
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber : Data olahan 2025

Berdasarkan hasil uji *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* pada Unstandardized Residual, diperoleh jumlah sampel sebanyak $N = 90$ dengan nilai mean residual sebesar 0,0000000 dan standar deviasi sebesar 5,86726336. Nilai *Most Extreme Differences*

menunjukkan perbedaan maksimum residual terhadap distribusi normal, dengan nilai *Absolute* sebesar 0,057, *Positive* sebesar 0,051, dan *Negative* sebesar -0,057. Selanjutnya, nilai *Test Statistic* yang diperoleh adalah 0,057, sedangkan nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a				
Model		Collinearity Statistics		
		Tolerance	VIF	
1	Pelatihan	,725	1,379	
	Kompetensi	,727	1,376	
	Motivasi	,998	1,002	

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data olahan 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diperoleh nilai Tolerance untuk variabel Pelatihan (X1) sebesar 0,725, variabel Kompetensi (X2) sebesar 0,727, dan variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,998. Sementara itu, nilai VIF untuk variabel Pelatihan (X1) sebesar 1,379, Kompetensi (X2) sebesar 1,376, dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 1,002. Seluruh nilai tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas.

Tabel 6. Hasil uji Hetroskedasitas pada model awal

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-10,598	5,653		,064
	X1	,031	,076	,050	,682
	X2	,142	,068	,253	,040
	X3	,021	,043	,050	,630

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber : Data olahan 2025

Tabel 7. Hasil uji heteroskedastisitas setelah transformasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-,108	,089		,230
	Pelatihan	,000	,001	,021	,865
	Kompetensi	,002	,001	,210	,093
	Motivasi	,000	,001	,031	,771

a. Dependent Variable: ABS_RESY

Sumber : Data olahan 2025

Berdasarkan hasil uji Glejser, model regresi awal terdeteksi mengalami heteroskedastisitas karena variabel Kompetensi (X2) memiliki nilai Sig. 0,040 < 0,05. Namun setelah dilakukan transformasi LN pada variabel dependen, hasil pengujian ulang menunjukkan seluruh variabel independen memiliki nilai Sig. > 0,05, sehingga model regresi tidak lagi mengalami heteroskedastisitas.

Dari hasil analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara simultan maupun parsial. Dalam penelitian ini, regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan program IBM SPSS.

Tabel 8. Hasil uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,266	,145		22,592
	Pelatihan	,002	,002	,128	1,227
	Kompetensi	,008	,002	,488	4,691
	Motivasi	,001	,001	,045	,507

a. Dependent Variable: LN

Sumber : data olahan 2025

Berdasarkan hasil analisis regresi menggunakan SPSS, diperoleh nilai konstanta dan koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen. Nilai konstanta (a) sebesar 3,266, koefisien variabel Pelatihan (X1) sebesar 0,002, koefisien variabel Kompetensi (X2) sebesar 0,008, dan koefisien variabel Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,001.

Tabel 9. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,354	3	,118	13,654	,000 ^b
	Residual	,743	86	,009		
	Total	1,097	89			

a. Dependent Variable: LN

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

Sumber : data olahan 2025

Uji simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai F hitung dan tingkat signifikansi (Sig.) pada tabel ANOVA. Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi < 0,05, maka model regresi dinyatakan signifikan dan variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Uji t

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,266	,145		22,592
	Pelatihan	,002	,002	,128	1,227
	Kompetensi	,008	,002	,488	4,691
	Motivasi	,001	,001	,045	,507

a. Dependent Variable: LN

Sumber : data olahan 2025

Variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,002 dengan nilai t hitung sebesar 1,227 dan nilai signifikansi sebesar 0,223. Karena nilai Sig. 0,223 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dimana variabel Pelatihan (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan belum terbukti secara statistik berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Variabel Kompetensi (X2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,008 dengan nilai t hitung sebesar 4,691 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai Sig. 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dimana variabel Kompetensi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Variabel Motivasi Kerja (X3) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,001 dengan nilai t hitung sebesar 0,507 dan nilai signifikansi sebesar 0,614. Karena nilai Sig. 0,614 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dimana variabel Motivasi Kerja (X3) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 11. Hasil uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,568 ^a	,323	,299	,09295

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

Sumber : data olahan 2025

Berdasarkan hasil output Kinerja Pegawai (Y). Nilai R Model Summary, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,568 yang menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap variabel Square (R^2) sebesar 0,323, yang berarti bahwa variabel Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja secara simultan mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 32,3%. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,299, yang menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan jumlah sampel, kontribusi ketiga variabel independen dalam menjelaskan Kinerja Pegawai adalah sebesar 29,9%.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa variabel Pelatihan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F yang memperoleh nilai Fhitung = 13,654 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Hasil penelitian ini secara bersama-sama ketiga variabel tersebut merupakan faktor yang berkontribusi dalam menjelaskan perubahan kinerja pegawai pada instansi yang diteliti.

Dalam konteks penelitian ini, nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,323 menunjukkan bahwa variabel Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 32,3%, sementara sisanya sebesar 67,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2014) yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja pegawai juga dipengaruhi berbagai aspek lain seperti kepemimpinan, budaya kerja, sistem penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dipengaruhi oleh faktor

pengembangan kapasitas melalui pelatihan, peningkatan kemampuan kerja melalui kompetensi, serta dorongan kerja melalui motivasi. Ketiganya menjadi komponen penting yang sering digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena dipandang memiliki kontribusi terhadap efektivitas kerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sejalan dengan penelitian Mieke Anita Tallo, et.,al (2025) menemukan bahwa kompetensi manajerial, yang terdiri dari delapan aspek utama, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, kesenjangan kompetensi menghambat optimalisasi kinerja, tetapi dapat diminimalkan melalui pelatihan yang berbasis kebutuhan dan peningkatan motivasi kerja. Kajian ini merekomendasikan penguatan sistem pelatihan berbasis kebutuhan, evaluasi berkala terhadap kompetensi pegawai, serta kebijakan yang mendorong motivasi kerja guna.

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, dengan nilai signifikansi $0,223 > 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diterima pegawai belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung dan nyata dalam konteks organisasi yang diteliti. Pelatihan sebagai program pengembangan sumber daya manusia belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang meningkatkan output kerja pegawai secara statistik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pradesi (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun secara simultan bersama kompetensi dapat memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan saja tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja, tanpa didukung faktor utama lain seperti kompetensi pegawai yang memadai. Dengan demikian, pelatihan cenderung bersifat pendukung, bukan determinan utama. Penelitian Anggono (2024) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa pelatihan dapat menjadi tidak efektif apabila tidak sesuai kebutuhan jabatan, tidak relevan, atau kurang memiliki dampak praktik terhadap pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan harus dirancang berbasis kebutuhan kerja agar berkontribusi pada kinerja.

Salah satu alasan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui teori efektivitas pelatihan. Noe (2017) menegaskan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kegiatan pelatihan, tetapi juga oleh transfer of training, yakni sejauh mana peserta dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan. Apabila transfer pelatihan tidak terjadi secara optimal, maka pelatihan hanya bersifat formalitas tanpa memberikan penguatan pada output kerja. Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori, pelatihan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong perlu diperkuat melalui analisis kebutuhan pelatihan (training needs analysis), pemetaan kebutuhan kompetensi jabatan, serta evaluasi pelatihan. Sejalan dengan pendekatan evaluasi pelatihan, Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menekankan pentingnya evaluasi pelatihan hingga level perilaku dan hasil (results), sehingga pelatihan tidak berhenti pada kepuasan peserta, tetapi harus menghasilkan perubahan perilaku kerja dan peningkatan kinerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin

tinggi kompetensi pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peningkatan kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja. Penguatan kompetensi dapat dilakukan melalui pengembangan keterampilan teknis, peningkatan pengetahuan tugas jabatan, pembinaan kerja, serta penempatan pegawai sesuai kompetensinya. Hal ini sejalan dengan pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi yang menekankan bahwa organisasi perlu memastikan kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan pekerjaan.

Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi, namun kemampuan yang kuat cenderung memberi dampak lebih nyata karena terkait langsung dengan penyelesaian tugas. Dengan demikian, kompetensi berperan sebagai penguat utama yang mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ahmad Fauzi, (2024) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, sedangkan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga didukung teori McClelland, mengklasifikasikan tiga jenis kompetensi utama yang memiliki kaitan erat dengan motivasi kerja. Pertama, ada kompetensi berbasis prestasi yang melibatkan kemampuan individu untuk menetapkan tujuan yang ambisius, mengejar prestasi, dan mengukur kinerja dengan hasil yang konkret.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,614 > 0,05$, sehingga secara statistik motivasi kerja belum terbukti menjadi faktor penentu yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai pada objek penelitian. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan bekerja mencapai tujuan. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam konsep ini, motivasi diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja sehingga menghasilkan output kerja yang lebih baik. Namun dalam organisasi pemerintahan, motivasi pribadi tidak selalu berbanding lurus dengan kinerja karena adanya sistem kerja yang bersifat struktural. Tidak signifikannya motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori dua faktor. Herzberg (1959) menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik (*achievement, recognition, responsibility*) dan faktor ekstrinsik (*policy, supervision, salary, work conditions*). Jika faktor ekstrinsik belum mendukung, maka motivasi pegawai dapat tetap ada namun tidak cukup kuat untuk meningkatkan kinerja secara nyata. Hal ini relevan dalam birokrasi pemerintah yang sering kali memiliki sistem penghargaan dan pengakuan yang terbatas. Disamping itu, teori kebutuhan juga menjelaskan motivasi sebagai pemenuhan kebutuhan tertentu. Maslow (1943) mengemukakan hierarki kebutuhan manusia, di mana motivasi muncul ketika individu berusaha memenuhi kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Namun, dalam organisasi yang pekerjaan dan tugasnya relatif rutin, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri bisa menjadi terbatas, sehingga motivasi tidak otomatis mendorong peningkatan produktivitas secara signifikan.

Penelitian ini didukung oleh Teori motivasi prestasi kerja David McClelland. McClelland dalam Sunyoto (2013) berpendapat bahwa karyawan mempunyai energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan, yaitu:

1. Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
2. Harapan dan keberhasilannya
3. Nilai insentif yang terletak pada tujuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pragiwani (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kompetensi berpengaruh signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi, kemampuan kerja nyata lebih menentukan kinerja dibandingkan dorongan psikologis. Artinya, motivasi tanpa didukung kompetensi dan sistem kerja tidak cukup kuat untuk meningkatkan output kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hidayatullah (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan (Sekretariat DPRD). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa pada sektor publik, kinerja sering dipengaruhi oleh prosedur birokrasi, struktur organisasi, dan regulasi yang membatasi fleksibilitas pegawai dalam mewujudkan motivasi menjadi output kerja. Dengan demikian, motivasi tidak menjadi faktor utama yang menjelaskan kinerja pegawai secara statistik. Berdasarkan hal tersebut, motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dapat tetap tinggi secara persepsi, namun tidak tercermin secara signifikan dalam pencapaian kinerja karena adanya faktor lain yang lebih dominan. Faktor dominan tersebut dapat berupa kompetensi teknis, pembagian tugas, sistem penilaian kerja, serta pengawasan. Oleh karena itu, motivasi kerja sebaiknya dipandang sebagai faktor pendukung yang membutuhkan fasilitasi organisasi agar berpengaruh terhadap produktivitas.

PEMBAHASAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hasil penelitian hasil menemukan bahwa secara simultan, pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga pengelolaan SDM perlu dilakukan secara terintegrasi dan tidak parsial. Secara parsial, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang selama ini dilaksanakan belum sepenuhnya berorientasi pada peningkatan output kerja yang terukur (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efisiensi), sehingga pelatihan cenderung bersifat administratif/formalitas dan belum berhasil mendorong perubahan perilaku kerja secara nyata. Secara parsial, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Semakin baik penguasaan prosedur kerja, substansi pekerjaan, keterampilan teknis, serta kepatuhan pada SOP, semakin tinggi capaian kinerja pegawai. Secara parsial, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai belum mampu terkonversi menjadi kinerja yang terukur secara statistik, yang kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi sektor publik yang prosedural, pembagian tugas yang rigid, serta keterbatasan sistem penghargaan dan konsekuensi berbasis kinerja. Upaya peningkatan kinerja pegawai perlu dikembangkan lebih luas melalui penguatan variabel manajerial lain seperti kepemimpinan, budaya kerja, sistem penghargaan, disiplin kerja, serta lingkungan kerja dan pengawasan.

Saran

Prioritas kebijakan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong sebaiknya difokuskan pada penguatan kompetensi pegawai sebagai variabel dominan. Pelatihan perlu didesain ulang agar lebih berdampak pada kinerja. Instansi disarankan melakukan training needs analysis berbasis gap kompetensi dan kebutuhan jabatan, menggunakan metode pelatihan berbasis praktik (case-based dan problem-based training), serta menyusun rencana tindak lanjut pascapelatihan yang wajib diterapkan dalam pekerjaan.

Meskipun motivasi kerja tidak signifikan secara parsial, organisasi tetap perlu membangun mekanisme yang mampu mengubah motivasi menjadi capaian kinerja. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem penghargaan berbasis kinerja, pemberian pengakuan (recognition) yang objektif, penetapan target dan indikator kerja yang jelas, serta penguatan supervisi dan coaching oleh atasan langsung. Mengingat besarnya kontribusi variabel lain di luar model (67,7%), instansi disarankan memperkuat faktor pendukung kinerja melalui reformasi tata kelola internal, peningkatan kualitas kepemimpinan, pembentukan budaya kerja produktif, serta perbaikan sistem monitoring dan evaluasi kinerja berbasis data. Penguatan lingkungan kerja yang kondusif juga perlu dilakukan agar pegawai mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memasukkan variabel lain yang relevan seperti kepemimpinan, disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan sistem kompensasi, serta menggunakan metode campuran (mixed methods) agar dapat menjelaskan secara lebih komprehensif mekanisme hubungan antar variabel dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Anwar, V., Irwan, A., Zaini, M. N. D. B. M., & Budi, R. (2025). Behavioral Drivers of Capital Structure and Their Impact on MSE Performance: Evidence from Indonesia. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*, 8(1), 74-93.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Cascio, W. F. (2016). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee

performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious*

- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A Tiong,, & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623. *Understanding*, 7(8), 642-657.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Komber, M. I. S., Budi, R., Anwar, V., Homer, Y., Munzir, M., & Komoiki, S. (2024). Sumber Daya Manusia Papua: Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Pada Kinerja Pegawai. *Nobel Management Review*, 5(3), 282-291.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Muliana, S., & Anwar, V. (2023). Pengaruh Kebijakan dan Regulasi Pemerintah terhadap Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Inklusi Keuangan. *Al-Buhuts*, 19(2), 316-326.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 pengolahan data terpraktis*. ANDI.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Edisi 2). Rajawali Pers.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Sari, W. N. I. A., Anwar, V., Sismar, A., & Irwan, A. (2026). Optimization of Financial Literacy, Business Capital, and Financial Management on the Sustainability of Culinary MSMEs in Sorong City, Southwest Papua Province. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 6(1), 1859-1869.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441.
- Tasrim, T., Anwar, V., Estiani, E., Kurniawan, A., & Jayanti, A. (2024). Determination of Debt Use on Capital Structure in Indonesia. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 15(3), 244-257.
- Umar, H. (2013). Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis (Edisi 2). RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2016). Manajemen kinerja (Edisi 5). RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, T. (2013). Metodologi penelitian ekonomi dan bisnis: Teori dan praktik. Graha Ilmu.
- Warwey, Zulkifli, Nur Aisyah Rimosan, Vebby Anwar, and Amiruddin Amiruddin. "The Influence Of Leadership Style On Employee Performance At The Aimas District Office, Sorong Regency." In *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech*, vol. 2, no. 1, pp. 912-918. 2025.
- Way, Y., Irwan, A., & Anwar, V. (2026). PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI UKM PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI PAPUA BARAT DAYA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 15(1), 1194-1205.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.
- Zwell, M. (2000). Creating a culture of competence. John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.