

***The Influence Of Leadership, Training, And Work Competencies On Employee Performance In The Personnel And Human Resources Development Agency Gresik Regency.***

**Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik**

Dwi Ayu<sup>1</sup>, Sri Rahayu<sup>2</sup>, Purwanto<sup>3</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Surabaya, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[dwia916@gmail.com](mailto:dwia916@gmail.com)<sup>1</sup>, [sri.rahayu@stiemahardhika.ac.id](mailto:sri.rahayu@stiemahardhika.ac.id)<sup>2</sup>, [purwanto@stiemahardhika.ac.id](mailto:purwanto@stiemahardhika.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of leadership, training, and work competence on employee performance at the agency for Personnel and Human Resource Development (Bkpsdm) Gresik Regency. This type of research is quantitative with associative approach. The data collection technique was carried out through the distribution of questionnaires to all employees of Bkpsdm Gresik Regency, with a saturated sample technique of 80 respondents. Data analysis was done using multiple linear regression with the help of SPSS software version 25. The results showed that partially or simultaneously, the variables of leadership, training, and work competence have a positive and significant effect on employee performance. These findings indicate that efforts to improve performance can be done through improved leadership style, implementation of structured training, as well as the development of employee competencies on an ongoing basis.*

**Keywords:** leadership, training, work competence, employee performance, BKPSDM Gresik

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gresik. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Gresik, dengan teknik sampel jenuh sebanyak 80 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, variabel kepemimpinan, pelatihan, dan kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui perbaikan gaya kepemimpinan, pelaksanaan pelatihan yang terstruktur, serta pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Pelatihan, Kompetensi Kerja, Kinerja Pegawai, BKPSDM Gresik

**1. Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur utama dalam organisasi karena menjadi penggerak seluruh aktivitas kerja dan pencapaian tujuan. Tanpa SDM yang kompeten, sumber daya lainnya seperti modal, teknologi, dan sistem tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas kinerja pegawainya agar dapat memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan, pelatihan, kompetensi kerja, dan lingkungan kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu mempengaruhi, membina, dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan memberikan peningkatan keterampilan dan pengetahuan, sedangkan kompetensi

kerja mencerminkan kesiapan individu dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang nyaman juga meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung pentingnya variabel-variabel tersebut. Penelitian oleh Samsudin (2022) menunjukkan bahwa SDM yang kompeten dan berdedikasi tinggi berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Simamora (2021) menyatakan bahwa kinerja tercermin dari output kerja yang sesuai standar. Robbins (2021) menekankan bahwa kepemimpinan berperan dalam membentuk moral dan kinerja organisasi. Sementara itu, Doelhadi (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Mildawani (2022) juga menegaskan pentingnya kompetensi kerja sebagai dasar pemberdayaan SDM.

Lembaga seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gresik memiliki peran penting dalam pengembangan aparatur sipil negara, sehingga kinerja pegawai di instansi ini menjadi faktor strategis yang harus dikelola dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *“Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan, dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik*

## **KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam manajemen organisasi karena manusia memiliki keterbatasan yang mendorong perlunya dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada tindakan yang terlihat, namun mencakup filosofi, keterampilan, sikap, dan sifat yang membentuk pola perilaku seorang pemimpin (Veithzal, 2021) sedangkan Rohman, Purwanto, Sri Rahayu (2024), menghasilkan Kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan badan pendapatan pengelolaan dan aset daerah kabupaten gresik.

Menurut Kartono (2021), kepemimpinan adalah proses interpersonal melalui komunikasi yang bertujuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Mangkuprawira (2022) bahwa kepemimpinan merupakan fungsi penting dalam organisasi karena berkaitan langsung dengan pengambilan keputusan.

Teori Path-Goal (House dalam Kreitner & Kinicki, 2022) menekankan bahwa pemimpin mampu mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan mempengaruhi keyakinan bawahannya bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai melalui usaha.

Mangkunegara (2021) menjelaskan bahwa unsur-unsur penting dalam kepemimpinan meliputi:

1. Adanya pemimpin,
2. Adanya kelompok yang dipimpin,
3. Tujuan yang ingin dicapai,
4. Aktivitas yang dilakukan,
5. Interaksi antara pemimpin dan bawahan, serta
6. Adanya otoritas.

Bisa disimpulkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar melaksanakan tugas secara optimal, guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan sifat bawaan, sehingga siapa pun berpotensi melakukannya, meski hanya sebagian yang efektif dalam praktiknya.

## **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam era organisasi modern, kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk mengelola pelaksanaan kerja secara demokratis. Kartono (dalam Ernie & Donni, 2018)

menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memberikan pengaruh konstruktif dalam upaya kooperatif menuju tujuan organisasi.

Jika pemimpin mampu menjalankan fungsinya dengan baik, maka pegawai akan terdorong untuk bekerja secara efektif, sehingga berdampak positif terhadap kinerja pegawai, termasuk di BKPSDM Kabupaten Gresik.

Beberapa penelitian yang mendukung pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai antara lain, Nel Arianty (2017): Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Syahputra et al. (2020) dan Farhati et al. (2024): Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Latifah (2021), Syafitri et al. (2024), dan Fitriyana et al. (2024), dan Sri Rahayu (2023), Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas berkorelasi dengan kinerja pegawai yang efektif dan pencapaian tujuan organisasi.

## PELATIHAN

Pelatihan menurut Mangkunegara (2021) merupakan dorongan kebutuhan dalam diri individu yang mengarahkannya untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan dan mencapai tujuan tertentu. Pelatihan juga dipandang sebagai energi untuk membangkitkan motivasi atau dorongan (*drive arousal*).

Pelatihan kerja berkaitan erat dengan kebutuhan dasar manusia yang terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis (makan, minum, perlindungan),
2. Kebutuhan rasa aman,
3. Kebutuhan memiliki dan dicintai,
4. Kebutuhan harga diri,
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam konteks lingkungan kerja, pelatihan berfungsi untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku kerja yang efektif.

Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) – B.F. Skinner Perilaku masa depan ditentukan oleh akibat dari perilaku saat ini. Terdapat 4 bentuk reinforcement, *Positive reinforcement* (penguatan positif), *Negative reinforcement* (menghindari kondisi tidak menyenangkan), *Extinction* (peredaan perilaku), dan *Punishment* (hukuman atas perilaku yang tidak diinginkan).

Reward (Penghargaan), Reward dapat berupa: Material (gaji, bonus, tunjangan), dan Non-material (promosi, simbol, tugas menarik). Agar efektif, reward harus adil, relevan, dan sesuai prestasi.

Teori Ekspektasi, Pelatihan berkaitan dengan harapan individu bahwa pelatihan akan menghasilkan prestasi dan prestasi akan membawa hasil yang diinginkan.

$$P = \frac{E - P}{(E - P) + (P - O) \cdot V}$$

1.  $E$  = Ekspektasi,
2.  $P$  = Prestasi,
3.  $O$  = Outcome,
4.  $V$  = Valuasi atau nilai dari hasil tersebut.

Pelatihan kerja sangat penting untuk mendorong, membentuk, dan mempertahankan perilaku kerja yang efektif. Pelatihan tidak hanya memenuhi kebutuhan pribadi, tetapi juga mempengaruhi kinerja individu di tempat kerja. Tanpa pelatihan yang baik, kinerja pegawai tidak akan maksimal.

### **Manfaat Pelatihan Kerja**

Menurut Gomes (2023), pelatihan kerja memiliki manfaat utama yaitu menciptakan gairah kerja yang berujung pada peningkatan produktivitas pegawai. Pelatihan mendorong karyawan menjadi termotivasi, sehingga:

1. Pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai standar,
2. Karyawan merasa senang, dihargai, dan diakui, karena pekerjaannya dianggap berharga,
3. Karyawan terdorong untuk bekerja keras tanpa perlu banyak pengawasan,
4. Semangat juang menjadi tinggi karena adanya dorongan internal yang kuat.

Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga membangun motivasi dan tanggung jawab individu terhadap kinerjanya.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja**

Menurut Gomes (2023), pelatihan kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor yang diadaptasi dari teori dua faktor:

#### **1. Faktor Pendorong (Motivator / Intrinsik)**

Faktor-faktor ini berasal dari dalam diri pegawai dan mendorong mereka untuk berprestasi, mencakup:

- Prestasi (Achievement)
- Pengakuan (Recognition)
- Tanggung jawab (Responsibility)
- Peluang untuk maju (Advancement)
- Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (The work itself)
- Kemungkinan pengembangan karir (The possibility of growth)

#### **2. Faktor Pemelihara (Maintenance / Hygiene / Ekstrinsik)**

Faktor ini berfungsi menjaga kondisi kerja agar pegawai tetap bertahan dan tidak merasa tidak puas, antara lain:

- Kompensasi
- Keamanan dan keselamatan kerja
- Kondisi kerja
- Status
- Prosedur perusahaan
- Kualitas supervisi teknis dan hubungan interpersonal (dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja)

Faktor motivator meningkatkan semangat dan prestasi kerja, sedangkan faktor pemelihara mencegah ketidakpuasan. Keduanya penting dalam menciptakan efektivitas pelatihan kerja.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan SDM yang kompeten dan memiliki kinerja tinggi. Salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM adalah pelatihan kerja. Pelatihan berkontribusi besar dalam membentuk pegawai yang bertanggung jawab, meningkatkan kinerja, serta menekan biaya operasional melalui peningkatan keterampilan dan produktivitas pegawai (Bangun, 2012). Dengan pelatihan yang tepat, pengetahuan dan kemampuan pegawai dapat berkembang, sehingga mereka menjadi ahli dalam tugas-tugasnya yang bersifat spesifik dan fokus.

## **KOMPETISI KERJA**

Kompetensi merupakan keseluruhan aspek fisik, sosial, dan kultural yang memengaruhi individu, sedangkan kerja adalah aktivitas manusia secara fisik maupun mental untuk memperoleh kepuasan (As'ad, 2022). Menurut Kartono (2021), kompetensi kerja mencakup kondisi material dan psikologis dalam organisasi. Kondisi material terkait lingkungan kerja fisik, sementara kondisi psikologis menyangkut hubungan antarpegawai dan dengan pimpinan. Kompetensi kerja dipahami sebagai potensi yang dimiliki pegawai yang memengaruhi perilaku kerjanya. Sementara itu, Ahyari (2022) menyatakan bahwa kompetensi kerja adalah kecakapan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, meliputi pelayanan, kondisi kerja, dan hubungan profesional. Kompetensi yang baik sangat penting untuk meningkatkan efisiensi, kualitas pekerjaan, semangat kerja, dan prestise instansi, serta dapat mengurangi tekanan fisik maupun psikologis pegawai.

### **Faktor-faktor kompetensi Kerja**

Kompetensi kerja yang rendah dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain ketika pegawai menjalankan tugas hanya berdasarkan pengetahuan yang terbatas. Dalam hal ini, karakteristik kepribadian berperan penting karena membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Menurut Moekijat (2021), komponen utama kompetensi kerja mencakup:

1. Keterampilan
2. Pengalaman
3. Motivasi

Sementara itu, menurut Nitisemito (2021:184), faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi kerja adalah:

1. Karakteristik kepribadian
2. Isu emosional
3. Kemampuan intelektual

Gabungan dari faktor-faktor tersebut sangat menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

### **Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Organisasi menyadari bahwa manusia merupakan aset penting dalam menjalankan pekerjaan dan mencapai hasil yang baik. Dalam era globalisasi, menurut Robert (dalam Bangun, 2012), salah satu tantangan utama organisasi adalah keterbatasan jumlah pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola pegawai secara optimal untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan.

Salah satu faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja pegawai adalah kompetensi, yakni kemampuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan bidang kerja. Abdi dan Wahid (2018) menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi akan meningkatkan hasil kerja. Temuan ini diperkuat oleh Kadir, dkk. (2018) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan.

Organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang terampil agar aktivitas berjalan efektif dan efisien. Kinerja yang baik merupakan hasil kerja optimal yang sesuai standar organisasi. Menurut Brahmajari dan Suprayetno (2008), hasil kerja merupakan pencapaian akhir dari usaha yang dilakukan berdasarkan ketelitian, pengalaman, dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai organisasi secara keseluruhan

## KINERJA

Kinerja atau prestasi kerja merupakan ukuran keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Menurut Rivai (2021), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sementara itu, Gomes (2023) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Menurut Mangkunegara (2022), tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Individu dengan tingkat performa tinggi dianggap produktif, sedangkan yang tidak mencapai standar disebut berperforma rendah. Penilaian kinerja menjadi tugas penting manajer atau pimpinan. Namun demikian, objektivitas dalam penilaian perlu dijaga dengan menghindari sikap subjektif seperti "like and dislike". Penilaian kinerja yang objektif sangat penting karena dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan personalia serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai.

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pimpinan organisasi menyadari bahwa perbedaan kinerja antar pegawai sangat nyata, meskipun mereka bekerja di lingkungan yang sama. Gomes (2023) menyebutkan bahwa perbedaan ini dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor individu dan situasi kerja, yang dijabarkan ke dalam tiga kelompok variabel:

1. Variabel individual, mencakup kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, status sosial, penghasilan), serta demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, seperti persepsi, sikap, kepribadian, proses belajar, dan motivasi.

Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2022) juga mengemukakan dua variabel yang mempengaruhi kinerja:

1. Variabel individual, sikap, karakteristik, sifat fisik, minat, motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan sebagainya.
2. Variabel situasional
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan metode kerja, kondisi alat, penataan ruang, pencahayaan, suhu, ventilasi.
  - b. Faktor sosial dan organisasi, peraturan, sifat organisasi, jenis pelatihan dan pengawasan, sistem upah, serta lingkungan sosial.

Lebih lanjut, Gomes (2023) menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor besar, yaitu:

1. Kemampuan
  - a. Pengetahuan (meliputi pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan minat)
  - b. Keterampilan (kecakapan dan kepribadian)
2. Motivasi:
  - a. Kondisi sosial (organisasi formal/informal, kepemimpinan)
  - b. Serikat kerja dan kebutuhan individu (fisiologis, sosial, egoistik)
  - c. Kondisi fisik lingkungan kerja

kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, lingkungan kerja, dan dorongan psikologis, sebagaimana dikemukakan oleh Gomes (2023) dan Mangkunegara (2022).

### Mengukur Kinerja

Manfaat penilaian kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2022) :

1. **Rating Scale**

Penilaian dilakukan berdasarkan pendapat penilai dengan membandingkan hasil kerja pegawai terhadap kriteria yang dianggap penting.

2. **Checklist**

Penilai hanya memilih pernyataan yang sesuai dengan kinerja pegawai. Penilaian bisa lebih objektif jika item dalam daftar cukup lengkap.

3. **Metode Peristiwa Kritis (Critical Incident)**

Berdasarkan catatan perilaku kerja pegawai yang sangat baik atau buruk. Cocok untuk memberikan umpan balik dan menghindari penilaian yang bias oleh kesan terakhir.

4. **Peninjauan Lapangan (Field Review)**

Ahli dari departemen SDM membantu penyelia dalam mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan informasi dari atasan langsung.

5. **Tes dan Observasi**

Menggunakan tes pengetahuan atau keterampilan untuk menilai kinerja, bisa berupa tes tertulis atau demonstrasi. Cocok untuk jumlah pegawai yang terbatas.

6. **Metode Ranking dan Point Allocation**

Pegawai dibandingkan satu sama lain, lalu diurutkan berdasarkan performa. Dalam metode point allocation, nilai total dibagi di antara pegawai sesuai kualitas kerjanya.

MenurutMangkunegara(2022) :

1. Meningkatkan Kinerja

Memberi umpan balik agar pegawai dan manajemen bisa memperbaiki kinerja.

2. Dasar Penyesuaian Kompensasi

Membantu dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji, bonus, dan tunjangan.

3. Dasar Promosi dan Mutasi

Menjadi acuan dalam menentukan promosi atau perpindahan posisi.

4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Menunjukkan siapa yang perlu pelatihan atau siapa yang siap dikembangkan.

5. Perencanaan Karir

Memberi arah dalam menentukan jalur karir pegawai.

6. Evaluasi Proses Rekrutmen

Menunjukkan kekuatan atau kelemahan dalam sistem perekrutan.

7. Deteksi Informasi Tidak Akurat

Mengungkap kesalahan dalam analisis jabatan atau data SDM lainnya.

8. Perbaikan Desain Pekerjaan

Kinerja buruk bisa mengindikasikan kesalahan desain pekerjaan.

9. Menjamin Keadilan Kesempatan Kerja

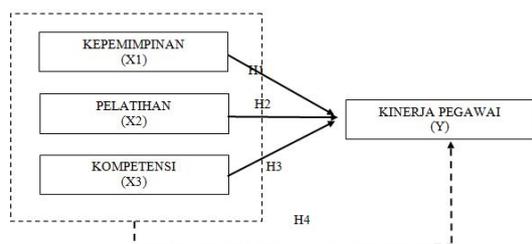
Penilaian objektif membantu mencegah diskriminasi dalam pengambilan keputusan.

10. Memahami Tantangan Eksternal

Penilaian juga mempertimbangkan faktor-faktor di luar pekerjaan yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti kondisi keluarga atau kesehatan.

Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka Berpikir



### Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan survei lapangan menggunakan kuesioner sebagai alat utama pengumpulan data. Populasi penelitian adalah 80 pegawai BKPSDM Kabupaten Gresik. Terdapat empat variabel:

X1 (Kepemimpinan): Kemampuan mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

X2 (Pelatihan kerja): Daya dorong yang menciptakan semangat kerja efektif dan terpadu.

X3 (Kompetensi): Bakat yang memengaruhi pelaksanaan tugas.

Y (Kinerja Pegawai): Hasil kerja sesuai tugas dan tanggung jawab.

### Populasi dan Sampel

Populasi sebanyak 80 pegawai BKPSDM Gresik dan Sampel Menggunakan sampling jenuh, artinya seluruh populasi dijadikan sampe

### Jenis dan Sumber Data

Data Primer, Wawancara dan kuesioner langsung dari responden sedangkan **data** Sekunder dengan dokumen institusi seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, dan sejarah instansi

### Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara dengan pihak berwenang.
2. Kuesioner kepada seluruh pegawai.
3. Studi Dokumentasi terhadap dokumen pendukung dari BKPSDM.

### Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan Regresi Linier Berganda untuk melihat pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y.

### Model Persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \epsilon$$

Uji Hipotesis (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh parsial tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dengan:

- $H_0$ : Tidak berpengaruh
- $H_1$ : Berpengaruh

Kriteria:

- $H_0$  diterima jika  $t\text{-hitung} \leq t\text{-tabel}$  ( $\alpha = 5\%$ )
- $H_0$  ditolak jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

1. Tujuan Menilai apakah residual berdistribusi normal.
2. Metode Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, Histogram, P-P Plot, Q-Q Plot.

3. Kriteria: Sig. > 0.05 → normal.
2. **Uji Multikolinearitas**
  1. Tujuan Menghindari korelasi tinggi antar variabel independen.
  2. Indikator: Tolerance > 0.10 dan VIF < 10.
3. **Uji Heteroskedastisitas**
  1. Tujuan: untuk Menguji kesamaan varians residual.
  2. Metode: Glejser, Spearman Rank, Scatterplot.
  3. Kriteria: Sig. > 0.05 → tidak ada heteroskedastisitas.
4. **Uji Autokorelasi**
  1. Tujuan: untuk Menguji korelasi antar residual (umumnya pada data time series).
  2. Metode: Durbin-Watson.
  3. Kriteria: DW ≈ 2 → tidak ada autokorelasi.

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gresik merupakan hasil perubahan nomenklatur dari lembaga sebelumnya, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gresik. Perubahan ini secara resmi ditetapkan pada tanggal 31 Desember 2021 berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 84 Tahun 2021 tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja BKPSDM Kabupaten Gresik*.

BKPSDM merupakan lembaga teknis daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dan berada di bawah serta bertanggung jawab langsung kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Lembaga ini memiliki tugas utama dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, terutama di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan sumber daya aparatur. Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan ukuran keberhasilan kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. BKPSDM Kabupaten Gresik, sebagai lembaga teknis daerah yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, menetapkan dua indikator utama sebagai fokus pengukuran kinerja, yaitu:

1. **Indeks Profesionalitas ASN** Mengukur tingkat profesionalitas Aparatur Sipil Negara berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan kedisiplinan.
2. **Indeks Sistem Merit**  
Menggambarkan sejauh mana penerapan prinsip meritokrasi dalam manajemen ASN, termasuk dalam hal perekrutan, promosi, dan pengembangan karier.

#### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner, sebagian besar responden memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait kepemimpinan, menunjukkan persepsi positif terhadap peran kepemimpinan di lingkungan kerja.

Hasil analisis regresi menghasilkan persamaan:

$$Y = 6.325 + 0.515X_1,$$

yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Artinya, setiap peningkatan 1% pada kepemimpinan akan meningkatkan kinerja sebesar 0.515 poin. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan yang baik akan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Hasil uji t menunjukkan nilai **t-hitung sebesar 4,336 > t-tabel 1,701** dengan tingkat signifikansi **0,000 < 0,05**, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memberi inspirasi dan motivasi kepada pegawai untuk mencapai hasil terbaik. Hal serupa juga diungkapkan oleh Sudarmanto (2021) dan DuBrin (2022) yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan rasa percaya diri demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2022), serta Imam Fauzi (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan tanggung jawab. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “setuju” terhadap pentingnya pelatihan, meskipun terdapat variasi tanggapan pada beberapa item.

Hasil regresi menunjukkan persamaan:

$$Y = 6,325 + 0,162X_2,$$

yang berarti bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut **tidak signifikan** (t-hitung 0,915 < t-tabel 1,701; signifikansi 0,386 > 0,05). Dengan demikian, meskipun pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, pengaruhnya belum kuat secara statistik.

Temuan ini tidak mendukung teori Morrison (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja penting untuk pencapaian target organisasi secara optimal. Namun, sejalan dengan penelitian Vera Parlinda & M. Wahyudin (2022) yang juga menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara umum, pelatihan tetap penting karena dapat membentuk **kompetensi kerja**—gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap—yang mendukung efektivitas kerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi kerja, menurut Spencer dan Spencer (1993), mencakup karakteristik individu baik dari segi teknis maupun perilaku yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Di lingkungan pemerintahan seperti BKPSDM, kompetensi pegawai sangat krusial untuk menjamin kualitas layanan publik.

Pegawai yang kompeten dinilai lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara cepat, tepat, dan akurat, serta mampu berinisiatif, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi dengan perubahan.

Penelitian Wibowo (2016) membuktikan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih produktif dan bertanggung jawab. Hal ini diperkuat oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kunci utama dalam pencapaian kinerja optimal. Kesimpulannya, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin besar pula kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan , pelatihan dan kompetensi kerja terhadap Kinerja Pegawai (Pengaruh Variabel Bebas terhadap Kinerja Pegawai (Uji Simultan))**

Pengaruh variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan (H1), pelatihan kerja (H2), dan kompetensi kerja (H3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) bersifat **positif**. Artinya, setiap peningkatan pada salah satu atau ketiga variabel bebas tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas tersebut merupakan faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik.

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), pengaruh kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan melalui tabel ANOVA sebagai berikut:

**Tabel 1.** Uji Hipotesis (Uji Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	739.317	30	369.659	31.030	0.000
Residual	321.649	50	11.913		
Total	1060.967	80			

Sumber: Data diolah, 2025

Kriteria pengujian menyatakan bahwa:

Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima (berarti terdapat pengaruh simultan yang signifikan).

Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis alternatif dapat diterima.

Dalam penelitian ini, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 31,030$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan  $df$  pembilang = 2 dan  $df$  penyebut = 80 adalah sebesar 4,196. Karena  $F_{hitung} (31,030) > F_{tabel} (4,196)$  dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, efektivitas pelatihan, serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri.

## **4. Penutup**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang efektif akan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

#### **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai belum cukup kuat secara statistik. Namun demikian, semakin baik program pelatihan yang diberikan, maka secara umum kinerja pegawai juga cenderung meningkat.

#### **3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, meskipun penting dalam menghadapi situasi kerja yang dinamis, belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja secara langsung. Kompetensi tetap menjadi faktor penting dalam membentuk profesionalisme pegawai

#### 4. Implikasi Manajerial

Bagi pimpinan BKPSDM Kabupaten Gresik, disarankan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui berbagai strategi, seperti pemberian insentif, bonus, atau penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Selain itu, pemberian fasilitas jaminan pensiun dapat menjadi daya tarik dan meningkatkan loyalitas pegawai. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dalam pengambilan kebijakan strategis guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

#### SARAN

1. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian berikutnya terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan, pelatihan dan kompetensi kerja dengan mengembangkan variabel yang lebih luas, dan bias menambahkan factor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, stress kerja dan sebagainya.
2. Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pelatihan pengaruh terhadap kinerja pegawai paling tinggi dibandingkan lainnya. Sehingga dalam meningkatkan kinerja pegawai, instansi perlu melakukan evaluasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik

#### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Anoraga, Pandji (2003) *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka CiptaArikunto.
- Anwar P (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:PT.Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imam (2006) *Aplikasi Analisis Multi variate dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.
- Handoko T Hani (2003) *Manajemen*. Yogyakarta:BPFEYogyakarta mangkunegara
- Hasibuan. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai* (Cetakan Kelima) Bandung. PT Refika Aditama
- Hasibuan Malayu SP (2003) *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta Bumi Aksara.
- Julianti, L.F. 2015. "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Pak Oles Tokcer Tahun 2015. *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha.
- Muhammad Ja'far, Ubaidillah, Pompong B. Setiadi, Sri Rahayu (2023), Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Journal on Education* Volume 05, No. 04, Mei-Agustus 2023, pp. 10892-10900 E-ISSN: 2654-5497, P-ISSN: 2655-1365 Website <http://jonedu.org/index.php/joe>
- Mulyanto dan Dyah Widayati. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar)

- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, Stephen, P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Rohman, Purwanto, Sri Rahayu (2024),  
Pengaruh disiplin, Kepemimpinan dan Tunjangan pengasilan terhadap Kinerja pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik, *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting* Volume 7 Nomor 4, Tahun 2024e-ISSN: 2597-5234
- Santiasih, N. W. 2013. "Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Pupuan Kabupaten Tabanan Tahun 2012". *E-jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 3 No. 1
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Suprpta, M., Sintaasih, D. K., Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 430–442
- Mathis, Robert L dan Jackson (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Dua, Jakarta. Salemba Empat.
- Warso (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Tiga. Yogyakarta. BPFE.
- Yukl, Gary. (2020). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: PT. Indeks