

# Pengaruh Kompetensi Manajerial, Kesenjangan Kompetensi, Dan Pengalaman Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi: Sebuah Kajian Pustaka

Mieke Anita Tallo <sup>1,\*</sup>, John EHJ FoEh <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Katolik Widya Mandira; e-mail: [4nita.4work@gmail.com](mailto:4nita.4work@gmail.com)

<sup>2</sup> Fakultas Teknik; Universitas Bhayangkara Jakarta Raya; e-mail: [john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id)

\* Korespondensi: e-mail: [4nita.4work@gmail.com](mailto:4nita.4work@gmail.com)

Submitted: dd/mm/yyyy; Revised: dd/mm/yyyy; Accepted: dd/mm/yyyy; Published: dd/mm/yyyy

---

## Abstract

*This study aims to examine managerial competence, competency gaps, and training experience that affect employee performance with work motivation as a mediating variable. The method used is a literature review by analyzing various secondary sources, including scientific journals, reference books, and relevant regulations. In the analysis process, several statistical approach are applied, such as Structural Equation Modeling (SEM) to test causal and mediating relationships between variables, Moderated Regression Analysis (MRA) processed with SPSS software, linear regression to observe direct effects, and Path Analysis to indentify differences in influence based on spesific categories. The analysis result indicate that managerial competence, which consists of eight main aspects, significantly contributes to improving employee performance. Meanwhile, competency gaps hinder performance optimization but can be minimized through needs-based training and increased work motivation. This study recommends strengthening needs-based training systems, conducting periodic evaluations of employee competencies, and implementing policies that encourage work motivation to optimize employee performance. The implication of this study provide theoretical contribution to ASN (Aparatur Sipil Negara) competence studies and encourage integrated needs- based training and work motivation policies.*

**Keywords:** *Competency gaps, Employee performance, Managerial competence, Training experience, Work motivation*

## Abstrak

Studi ini dimaksudkan guna mengkaji kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, dan pengalaman pelatihan yang memengaruhi kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan adalah kajian literatur dengan menganalisis berbagai sumber sekunder termasuk jurnal ilmiah, buku referensi, dan regulasi yang relevan. Dalam proses analisis, digunakan beberapa pendekatan statistik seperti Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan kausal dan mediasi antarvariabel, Moderated regression Analysis (MRA) yang diolah dengan perangkat lunak SPSS, regresi linier untuk melihat pengaruh langsung, serta Path Analysis untuk mengidentifikasi perbedaan pengaruh berdasarkan kategori tertentu. Hasil analisis menunjukkan 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

Available Online at <http://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI>

mengoptimalkan kinerja pegawai. Implikasi hasil studi ini memberikan kontribusi teoretis bagi kajian kompetensi ASN serta mendorong kebijakan pelatihan berbasiskebutuhan dan motivasi kerja secara terintegrasi.

**Kata kunci:** Kesenjangan kompetensi, Kinerja pegawai, Kompetensi manajerial, Pengalaman pelatihan, Motivasi kerja

## 1. Pendahuluan

Kompetensi pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja dalam suatu organisasi. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan keterampilan dasar dan meningkatkan kinerja ke standar yang lebih tinggi (Indra et al., 2024). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengatur bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara meliputi dimensi teknis, manajerial dan sosial budaya. Kompetensi manajerial meliputi delapan dimensi dasar, yaitu integritas, komunikasi, kolaborasi, orientasi hasil, pelayanan publik, pengembangan diri, manajemen perubahan dan pengambilan keputusan (PAN RI, 2017). Namun, dalam realitasnya, masih terdapat kesenjangan kompetensi yang menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja pegawai. Kesenjangan ini muncul akibat ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki pegawai saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.

Salah satu pendekatan yang dapat mengatasi kesenjangan kompetensi adalah melalui pengalaman pelatihan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman pelatihan yang intensif dan berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap kualitas kerja ASN (Khairunnisa et al., n.d.). Selain itu, motivasi kerja juga berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, dan pengalaman pelatihan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan daya ungkit bagi individu guna menjalankan tugas kerja secara maksimal serta menjadi pembeda antara sukses dan gagalnya pelaksanaan suatu organisasi (Djalante, 2022).

Studi ini dimaksudkan guna menguji dampak kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, dan pengalaman pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan telaah pustaka, dengan cermat meneliti berbagai sumber sekunder, seperti jurnal ilmiah, teks referensi (e-book), dan peraturan terkait. Temuan studi ini diharapkan bisa memaksimalkan kebijakan yang bertujuan untuk memajukan kompetensi pegawai ASN, sehingga meningkatkan efektivitas kinerja dalam lingkup pemerintahan.

## 2. Metode Penelitian

Studi ini memakai kajian literatur untuk mengkaji secara sistematis hubungan antara kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, pengalaman pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Tujuannya untuk mengkaji pengetahuan, gagasan, dan temuan akademis

yang telah dipublikasikan guna merumuskan rekomendasi teoretis dan metodologis yang relevan (Khairunnisa et al., n.d.).

### **2.1. Metode Analisis Data**

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, penelitian terdahulu yang mengkaji hubungan antara kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, pengalaman pelatihan, motivasi kerja dan kinerja pegawai umumnya menggunakan beberapa metode analisis, diantaranya:

- 1) *Structural Equation Modeling* (SEM). Beberapa penelitian menggunakan SEM sebagai metode utama dalam mengkaji hubungan kompleks antarvariabel, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi (FoEh et al., 2021)
- 2) *Moderated regression analysis* yang diolah dengan menggunakan *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) yang dilakukan oleh (Hasanuddin et al., 2022)
- 3) Regresi Linier Berganda sebagaimana ditemui dalam kajian yang dilakukan oleh (Loudoe et al., 2023).
- 4) Path Analysis; digunakan untuk menganalisis jalur pengaruh (*path effect*) dari kompetensi manajerial terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penelitian oleh (Djalante, 2022) menemukan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara kompetensi manajerial dan kinerja ASN.

Analisis data terlaksana mempergunakan analisis isi (*content analysis*) dan sintesis literatur guna mengidentifikasi tren penelitian, mengidentifikasi perbedaan temuan. Tujuannya untuk merumuskan model konseptual atau implikasi kebijakan yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Menentukan sumber yang digunakan berdasarkan kriteria, seperti publikasi dalam jurnal terindeks, relevansi dengan topik penelitian, serta rentang waktu publikasi yang masih relevan (tahun 2020 sampai 2025). Membandingkan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan pola hubungan antarvariabel serta mengidentifikasi kesenjangan yang belum banyak dibahas dalam literatur.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

Pembahasan berikut mencakup variabel- variabel yang telah dianalisis dalam penelitian ini, yaitu: Kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, pengalaman pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Tiap variabel disertai uraian dan penjelasan tabel pendukung sesuai ketentuan penulisan artikel ilmiah.

### **3.1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai**

Teori kompetensi manajerial menggarisbawahi peran penting keterampilan manajerial dan keahlian dalam mencapai kepemimpinan organisasi sukses (Daulay et al., 2024). Berdasarkan hasil analisis literatur, kompetensi manajerial mencakup delapan dimensi utama: Integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi hasil, layanan publik, pengembangan diri, manajemen perubahan dan pengambilan keputusan (Fitriani & Halik, 2023).

Penelitian oleh (Asih & Hernawan, 2023) menemukan bahwa kompetensi manajerial berkontribusi secara signifikan terhadap loyalitas kerja, dengan nilai t-hitung sebesar 6,207, yang menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi. Loyalitas kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja pegawai, karena individu yang memiliki loyalitas tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap tugasnya dan menunjukkan produktivitas yang lebih baik.

(Operasional et al., 2023) menyampaikan adanya keterkaitan yang positif dan kuat antara loyalitas kerja dan kinerja pegawai, dengan nilai korelasi 0,673 dan kontribusi pengaruh sebesar 45,2%. Konsisten dengan temuan ini, studi (E. Rahmawati et al., 2025) mendapati bila kompetensi manajerial secara positif memengaruhi kinerja pegawai. Ihwal ini memperjelas bila peningkatan kecakapan manajerial memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kendati banyak penelitian menunjukkan korelasi yang baik antara kompetensi manajerial dan kinerja karyawan, studi tertentu menyajikan temuan yang kontras. Studi milik (Wulantari et al., 2022) mendapati bahwasannya tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) dan budaya organisasi memainkan peran yang lebih signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan daripada kompetensi manajerial. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi manajerial tidak berfungsi sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 1. Pengaruh Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Sumber	Temuan
1.	(Asih & Hernawan, 2023)	Kompetensi manajerial berkontribusi signifikan terhadap loyalitas kerja (t-hitung=6,207)
2.	(E. Rahmawati et al., 2025)	t-hitung = 3,550 > t-tabel (2,048), signifikansi 0,001 < 0,05 menunjukkan pengaruh positif yang signifikan
3.	(Wulantari et al., 2022)	Kompetensi manajerial tidak signifikan sebagai variabel moderasi

Sumber: Hasil olahan penulis dari berbagai kajian pustaka jurnal ilmiah (2025).

Tabel 1 menunjukkan bahwa kompetensi manajerial memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat teori bahwa keterampilan manajerial seperti integritas, orientasi hasil, komunikasi dan pengambilan keputusan berperan penting dalam mendukung efektivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (Fitriani & Halik, 2023).

### 3.2. Dampak Kesenjangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

(Kurniawan & Jubaedah, 2020) analisis kesenjangan kompetensi melibatkan penilaian komparatif skor kompetensi dan skor kinerja pegawai. Kemudian (Ladiatno Samsara, 2023) menggunakan metode assessment center sebagai strategi untuk mengevaluasi tingkat kompetensi pegawai negeri sipil.

Terdapat gap antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tertentu dengan yang diharapkan oleh organisasi. Kekurangan kompetensi ini secara tidak langsung berujung pada

kesenjangan kinerja (Negeri et al., 2023). Semakin besar kesenjangan kompetensi, semakin sulit bagi pegawai untuk mencapai target kerja secara optimal (Kurniawan & Jubaedah, 2020).

(Negeri et al., 2023) salah satu cara mengatasi kesenjangan kompetensi yaitu dengan melakukan kajian kebutuhan pelatihan yang komprehensif dengan menggunakan konsep *Training Needs Analysis* (TNA).

Tabel 2. Dampak Kesenjangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

No.	Sumber	Temuan
1.	(Negeri et al., 2023)	Gap kompetensi berkorelasi negatif terhadap kinerja pegawai
2.	(Kurniawan & Jubaedah, 2020)	Kesenjangan kompetensi berdampak pada turunnya efisiensi dan kualitas pelayanan publik
3.	(Ladiatno Samsara, 2023)	Perlu kebijakan pelatihat untuk menutup gap kompetensi khususnya pada PPPK

Sumber: Hasil olahan penulis dari berbagai kajian pustaka jurnal ilmiah (2025).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semakin besar kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan standar yang ditetapkan, maka semakin menurun performa kerjanya. Oleh sebab itu, evaluasi melalui *assessment center* dan pemetaan kebutuhan pelatihan menjadi penting (Badan et al., 2019)

### **3.3. Pengaruh Pengalaman Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Dan Penutupan Kesenjangan Kompetensi**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah untuk mengamankan dan mempertahankan tenaga kerja yang tidak hanya terampil tetapi juga berdedikasi dan bermotivasi tinggi. Sangat penting bagi manajemen untuk terlibat aktif dalam mengevaluasi dan menangani kebutuhan individu yang akan datang, sementara secara bersamaan memelihara dan memajukan kemampuan intrinsik mereka dengan menawarkan kesempatan pendidikan dan pengembangan yang berkelanjutan (John E.H.J. FoEh, 2023).

Pelatihan merupakan upaya metodis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Tujuan akhir dari pelatihan adalah untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai (Gustiana, 2022). Menurut (Khairunnisa et al., n.d.) pelatihan pada hakikatnya merupakan upaya yang terencana dan sistematis untuk memperbaiki serta mengembangkan kemampuan, keterampilan dan sikap individu melalui pengalaman belajar dan aktivitas yang mendukung pencapaian kinerja yang efektif. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan hak sekaligus kewajiban bagi setiap ASN dalam upaya meningkatkan kualitas kerjanya (Hidayat et al., 2022).

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), Pemerintah menjamin hak dan kesempatan yang setara dalam pengembangan kompetensi, dengan ketentuan minimal 20 Jam Pelajaran (JP) per tahun. Pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kompetensi pegawai untuk melakukan pekerjaan yang efektif kedepannya (Selviyanti et al., 2019)

Penilaian kompetensi digunakan untuk memetakan kondisi aktual kompetensi pegawai sebagai dasar pengambilan keputusan pengembangan ASN (Perka BKN No. 26 Tahun 2019). Pelatihan menjadi salah satu strategi utama dalam menutup kesenjangan tersebut.

Pengalaman pelatihan yang terstruktur, sesuai kebutuhan, dan berkelanjutan terbukti mendorong peningkatan kompetensi pegawai. Oleh karena itu, pelatihan harus menjadi bagian integral dari kebijakan pengembangan pegawai, guna mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Tabel 3. Pengaruh Pengalaman Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Dan Penutupan Kesenjangan Kompetensi

No.	Sumber	Temuan
1.	(Gustiana, 2022)	Pelatihan meningkatkan performa kerja jangka pendek dan kesiapan tanggung jawab lebih besar
2.	(Selviyanti et al., 2019)	Pelatihan berdampak pada keterampilan, produktivitas dan motivasi kerja
3.	(Khairunnisa et al., n.d.)	Pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja namun bergantung pada konteks organisasi

Sumber: Hasil olahan penulis dari berbagai kajian pustaka jurnal ilmiah (2025).

Pelatihan yang sesuai kebutuhan, berdasarkan hasil asesmen individual, mampu memperbaiki kompetensi teknis dan mengurangi kesenjangan kompetensi yang ada.

### 3.4. Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Motivasi kerja adalah suatu kondisi psikologis yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan guna mencapai tujuannya (Indrajaya, 2023). Dalam kenyataannya, Perilaku kerja tidak dapat dipicu oleh satu motif tunggal, tapi melainkan oleh kombinasi dari berbagai motif dominan dan subordinat yang saling berinteraksi secara kompleks (Zarkani & Lubis, 2022).

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Motivasi kerja memiliki peran yang sangat krusial karena berkaitan erat dengan pencapaian kinerja publik. (Umar et al., 2022) terdapat korelasi positif parsial antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil yang sebanding juga dilaporkan oleh (Djalante, 2022), yang mengamati nilai signifikansi 0,000 dibawah dari ambang alfa 5% khususnya  $0,000 < 0,05$ .

Tabel 4. Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

No.	Sumber	Temuan
1.	(Umar et al., 2022)	Terdapat korelasi positif parsial antara motivasi kerja dan kinerja pegawai
2.	(Djalante, 2022)	Motivasi kerja signifikan ( $p < 0,05$ ; $t\text{-hitung} = 6,716 > t\text{-tabel}$ ) terhadap kinerja ASN
3.	(Muhammad Rochimin & Sukrispiyanto, 2022)	Motivasi kerja positif terhadap kinerja (koefisien 0,462)

Sumber: Hasil olahan penulis dari berbagai kajian pustaka jurnal ilmiah (2025).

Motivasi kerja yang tinggi akan memperkuat dampak pelatihan, memperkecil dampak negatif dari kesenjangan kompetensi, dan meningkatkan daya dorong internal untuk mencapai hasil kerja optimal.

### **3.5. Teori-Teori Motivasi Yang Relevan**

(Ummah, 2019) menjelaskan beberapa teori motivasi kerja yang sering digunakan untuk memahami perilaku kerja pegawai, antara lain:

- 1) Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow). Kebutuhan manusia dapat dikategorikan ke dalam lima tingkatan yang berbeda: fisiologis, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Setelah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi yang terpenting.
- 2) Teori Dua Faktor (Herzberg). Memisahkan antara faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan hygiene (gaji, hubungan kerja, kebijakan organisasi) Motivasi tinggi akan tercipta jika faktor motivator terpenuhi, meskipun faktor hygiene tetap penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja.
- 3) Teori Harapan ( Expectancy Theory - Vroom). Menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan menghasilkan penghargaan atau hasil yang diinginkan.
- 4) Teori kebutuhan (McClelland). Menekankan pada tiga kebutuhan utama; kebutuhan akan prestasi (achievement) ,kekuasaan (power) dan afiliasi (affiliation). Ketiganya menjadi pendorong utama perilaku kerja seseorang

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja dapat tumbuh ketika pegawai merasa pelatihan yang mereka ikuti relevan, bermanfaat, dan mendukung pencapaian tujuan karier mereka Motivasi kerja berperan berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara:

- 1) Kompetensi manajerial dengan kinerja pegawai
- 2) Kesenjangan kompetensi dengan kinerja pegawai
- 3) Pengalaman pelatihan dengan kinerja pegawai

Pegawai yang memiliki kompetensi manajerial yang kuat, mendapatkan pelatihan yang sesuai dan merasa bahwa kesenjangan kompetensinya ditangani dengan baik, cenderung menunjukkan tingkat motivasi kerja yang tinggi.

Motivasi pun berperan krusial dalam memaksimalkan kedisiplinan dan tanggungjawab kerja, yang secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Muhammad Rochimin & Sukrispiyanto, 2022). sebaliknya, jika kesenjangan kompetensi yang tidak ditangani dengan tepat, maka motivasi kerja dapat menurun pada akhirnya menghambat produktivitas serta kualitas kinerja pegawai.

### **3.6. Kinerja Pegawai Sebagai Variabel Dependen**

Sebagaimana dikemukakan oleh (FoEh et al., 2021) Kinerja berasal dari konsep kinerja pekerjaan atau kinerja aktual, yang mengacu pada hasil kerja nyata yang dicapai oleh seorang individu. Penilaian kinerja merangkum hasil yang dihasilkan, baik secara kualitas dan kuantitas,

oleh seorang individu saat mereka melaksanakan tanggung jawab yang diberikan (Satato et al., 2022). Kinerja berfungsi sebagai konsep dasar yang meningkatkan pencapaian dalam pelaksanaan program atau kebijakan yang dirancang untuk memenuhi tujuan, sasaran, visi, dan misi suatu organisasi atau lembaga (Hasanuddin et al., 2022)

Dalam konteks organisasi, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir (output), tetapi juga dari proses kerja dan perilaku yang mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. (N. Rahmawati et al., 2023) menekankan bahwa upaya memaksimalkan mutu kinerja pegawai harus didukung dengan perhatian terhadap aspek motivasional, karena motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendorong efektivitas kerja. (Ummah, 2019) Kinerja sebagai konsep multidimensi, yang membedakan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

Dalam konteks ASN, kinerja pegawai diatur dan dinilai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, yang meliputi dua komponen utama:

- 1) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terdiri dari beberapa aspek; Kuantitas: volume pekerjaan yang diselesaikan, Kualitas: mutu hasil kerja, Waktu :ketepatan penyelesaian tugas, Biaya: efisiensi dalam penggunaan anggaran
- 2) Perilaku Kerja terdiri dari beberapa aspek berikut; Orientasi pelayanan, Komitmen, Inisiatif kerja, Kerja sama, dan Kepemimpinan (untuk pejabat struktural)

### **3.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor- faktor tersebut antara lain;

- 1) Kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (E. Rahmawati et al., 2025);
- 2) Motivasi kerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh penting dalam peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih berkomitmen, produktif, dan memiliki semangat dalam menyelesaikan tugas (Muhammad Rochimin & Sukrispiyanto, 2022).
- 3) Pengalaman pelatihan. Pelatihan juga menjadi strategi utama dalam pengembangan kompetensi yang berdampak langsung pada kinerja (Khairunnisa et al., n.d.)
- 4) Kesesuaian jabatan dan kompetensi. Ketika pegawai menempati jabatan sesuai dengan kompetensinya, maka pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan lebih optimal, efisiensi dan berkualitas.

### **3.8. Hubungan Antarvariabel dan Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, hubungan antarvariabel dalam artikel ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kompetensi manajerial berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kemampuan manajerial yang baik, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan orientasi pada hasil akan mampu menyelesaikan tugas secara efisien dan mendukung organisasi. (E. Rahmawati et al., 2025)

- 2) Kesenjangan kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Semakin besar kesenjangan, maka semakin rendah kemampuan pegawai dalam memenuhi target kinerja secara optimal (Kurniawan & Jubaedah, 2020)
- 3) Pengalaman pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga berdampak langsung pada perbaikan kinerja (Khairunnisa et al., n.d.).
- 4) Kompetensi manajerial berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Kompetensi manajerial yang tinggi mampu menciptakan rasa percaya diri, kejelasan peran, pencapaian yang diakui, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja (Ummah, 2019)
- 5) Kesenjangan kompetensi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Kesenjangan kompetensi yang tidak ditangani dapat menurunkan motivasi kerja karena pegawai merasa tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan (Ladiatno Samsara, 2023)
- 6) Pengalaman pelatihan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja. Pelaksanaan pelatihan kerja perlu disesuaikan dengan kebutuhan yang diinginkan oleh pegawai, serta waktu pelaksanaannya juga harus disesuaikan agar dapat berjalan dengan efektif (Muhammad Rochimin & Sukrispiyanto, 2022)

Hasil rangkuman penelitian dari 21 jurnal dan e- book yang relevan dengan topik yang akan dianalisis:

Tabel 5. Rangkuman penelitian lainnya yang relevan dengan topik

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Hidayat et al., 2022)	“Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)”	Pelatihan dapat meningkatkan kompetensi dan performa karyawan dalam waktu dekat, pengembangan membantu persiapan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih tinggi.
2	(Indrajaya, 2023)	“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT Tractorindo Mitra Utama Mojokerto”	Kompetensi secara positif substansial memengaruhi kinerja (nilai-p = 0,001). Selain itu, motivasi terbukti secara positif substansial memengaruhi kinerja (nilai-p = 0,015). Lebih jauh, kompetensi memengaruhi motivasi secara positif dan substansial (nilai-p = 0,000). Khususnya, kompetensi, yang dimediasi oleh motivasi kerja, secara positif substansial memengaruhi kinerja (nilai-p = 0,013).
3	(Ummah, 2019)	Organizational Behavior	Teori- teori motivasi

4	(FoEh et al., 2021)	"Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang"	Analisis SEM yang dilaksanakan melalui penggunaan AMOS memperlihatkan bila variabel kepemimpinan dan pelatihan secara substansial memengaruhi kinerja pegawai di RSUD S.K. Lerik Kota Kupang, dibuktikan dengan nilai CR masing-masing sejumlah 3,589 dan 10,974.
5	(Hasanuddin et al., 2022)	"Psychological Capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran,Kompetensi, Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah"	Bukti empiris memperlihatkan kompetensi memengaruhi kinerja pemerintah daerah secara positif. Aspirasi individu yang cakap akan selalu mengarah pada tingkat kemahiran yang berkelanjutan, yang berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja.
6	(Loudoe et al., 2023)	"Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan kebutuhan Aktualisasi Diri terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengejaran aktualisasi diri secara substansial memengaruhi motivasi kerja, sehingga menimbulkan korelasi yang konstruktif.</li> <li>• Motivasi secara positif memengaruhi pada kinerja kerja.</li> </ul>
7	(Suryosumirat et al., n.d.)	"Pengaruh budaya Kerja, Komunikasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kanwil Kemenag NTT dengan mediasi Pegawasan"	Variabel-variabel supervisi sekadar berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, tanpa memediasi hubungan antara budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan
8	(Dami et al., 2022)	"Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi LiteraturManajemen Sumberdaya Manusia)"	Hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mediator penting, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Interaksi antara kepuasan kerja dan budaya organisasi berfungsi sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan

---

9	(Haryati Djonu et al., 2023)	“Pengaruh Sarana Kerja, Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)”	Motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan sangat besar. Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang kuat, dorongan intrinsik ini berfungsi sebagai katalisator bagi antusiasme mereka, yang pada akhirnya mengarah pada pencapaian tingkat kinerja yang maksimal
10	(John E.H.J. FoEh, 2023)	“Manajemen Sumber Daya Manusia”	Untuk mewujudkan tujuan strategis, sangat penting bagi karyawan untuk dikelola secara efektif dan efisien, memastikan mereka memiliki kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung peran mereka di seluruh fase perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

---

Sumber: Hasil olahan penulis dari berbagai kajian pustaka jurnal ilmiah (2025).

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dalam bagian pendahuluan hingga hasil dan diskusi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sangat di pengaruhi oleh kompetensi manajerial, kesenjangan kompetensi, pengalaman diklat, serta motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Literasi yang dikaji secara konsisten menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi manajerial berdampak positif terhadap efektivitas kerja, sementara kesenjangan kompetensi memberikan pengaruh negatif terhadap kualitas layanan publik. Disisi lain, pelatihan yang tepat sasaran terbukti mampu memperkuat kapasitas individu dan organisasi, apalagi jika dikombinasikan dengan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dimasa mendatang disarankan agar dilakukan penelitian lanjutan berbasis data empiris untuk menguji secara kuantitatif hubungan antarvariabel tersebut melalui model struktural, serta mengeksplorasi potensi penerapan hasil penelitian ini dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

#### **Ucapan Terima Kasih**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. John E.H.J FoEh selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan dan motivasi selama proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh civitas akademika yang telah

memberikan dukungan , ilmu serta bantuan selama proses perkuliahan hingga tersusunnya artikel ini.

### Daftar Pustaka

- Asih, M., & Hernawan, E. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu , Evaluasi Kinerja , dan Kompetensi Manajerial Terhadap Loyalitas Kerja Sumber Daya Manusia di PT . Telkom Akses Tangerang ( STO Legok ) Influence Of Individual Characteristics , Performance Evaluation And Managerial Compet. *Emabi : Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1, 1–14.
- Badan, K., Negara, K., & Indonesia, R. (2019). *No Title*.
- Dami, W. D., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2022). The Influence of Employee Engagement, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 514–526.
- Daulay, B., Haidir, & Firmansyah. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 43(2), 411–421. <https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.61912>
- Djalante, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Loyalitas Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bone. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 4(3), 313–323. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2532>
- Fitriani, A., & Halik, P. (2023). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial melalui penilaian kompetensi pada jabatan fungsional tertentu provinsi Sulawesi Selatan. *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 318–326.
- FoEh, J. E., Meutia, K. I., & Basuki, R. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 21(3), 275–292. <https://doi.org/10.31599/jki.v21i3.701>
- Gustiana, R. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jemsi*, 3(6), 657–666.
- Haryati Djonu, J., E. H. J. FoEh, J., & Man, S. (2023). Pengaruh Sarana Kerja, Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Terapan*, 1(1), 67–76. <https://doi.org/10.38035/jpmppt.v1i1.173>
- Hasanuddin, A. N. T., Haliah, H., & Said, D. (2022). Psychological Capital dalam Memoderasi Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kompetensi dan Healthy Lifestyle terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. *Owner*, 7(1), 35–56. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1241>
- Hidayat, F., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 52–72. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2500>

- Indra, V., Nasution, A., Arianthi, M., Harta, R., Studi, P., & Administrasi, I. (2024). *Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Donggala Program Studi Ilmu Administrasi Negara , FHISIP Universitas Terbuka Supervisory Official Managerial Competence In The Perspective Of Implementing Officers In Donggala Regional Revenue Agency dipengaruhi oleh k. 14(1), 1–22.*
- Indrajaya, Y. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Pt. Tractorindo Mitra Utama Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(2), 157–165. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i2.512>
- John E.H.J. FoEh. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
- Khairunnisa, N., Mariska, O., Ramadhan, R., Fajar, M., Ekonomi, F., & Pamulang, U. (n.d.). *Studi Literatur : Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja*. 452–459.
- Kurniawan, I., & Jubaedah, E. (2020). Analisis Pengembangan Berdasarkan Kesenjangan Kompetensi dan Kinerja Tenaga Arsip Di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Garut. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 1–6.
- Ladiatno Samsara. (2023). Tantangan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja: Pemenuhan Kesenjangan Kompetensi Seperti Pegawai Negeri Sipil Atau Pengayaan Kompetensi. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 8(1), 9–17. <https://doi.org/10.56971/jwi.v8i1.268>
- Loudoe, M. M., FoEh, J. E. H. J., & Niha, S. S. (2023). Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja, dan Kebutuhan Aktualisasi Diri Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Siber Multi Disiplin*, 1(2), 52–65.
- Melalui, P., & Kementerian, L. (2022). *Pemetaan Kesenjangan Kompetensi Pejabat Pelaksana Penyusun*. 6(1), 123–133.
- Muhammad Rochimin, & Sukrispiyanto. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 20(2), 100–106. <https://doi.org/10.51881/jak.v20i2.18>
- Negeri, P., Di, S., Kepegawaian, B., Dan, P., & Kabupaten, P. (2023). *Implementasi Analisis Kebutuhan Pelatihan Pendahuluan Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ( ASN ), Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu diangkat sebagai Pegawai ASN s. 12(1), 127–142.*
- Operasional, D., Bpr, P. T., & Dana, P. (2023). *Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada*. 12, 277–282.
- PAN RI. (2017). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*, 108.
- Rahmawati, E., Kusniawati, A., Ji, A., No, R. E. M., Ciamis, K., Ciamis, K., & Barat, J. (2025). *Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas*

Sambongpari Kota Tasikmalaya Universitas Galuh , Indonesia selalu meningkatkan keprofesionalan dari para pegawainya serta meningkatkan mempunyai visi sebagai pusat pengemban. 2.

- Rahmawati, N., Ratnasari, S. L., Azis, D. A., Sutjahjo, G., & Winarso, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 12(1), 202–211. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i1.5067>
- Satoto, Y. R., Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022). Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Jempper*, 1(1), 1–7.
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., Buyung, H., & Safrizal, A. (2019). Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(3), 977–988.
- Suryosumirat, T., Niha, S. S., Yasinto, Y., & Seran, P. (n.d.). *Pengaruh Budaya Kerja , Komunikasi , dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Kemenag NTT dengan Mediasi Pengawasan*. 5(4), 4443–4454.
- Umar, S. M., Firman, A., & Oktaviani, A. R. (2022). Pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru pada TK se Kecamatan Benteng Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal the Manusagre*, 2(1), 194–203.
- Ummah, M. S. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Wulantari, N. L. P., Sudiana, I. W., & Arie Pramuki, N. M. W. (2022). Peran Kompetensi Manajerial Dalam Memoderasi Hubungan Good Corporate Governance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Se-Kecamatan Sukawati. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 325–345. <https://doi.org/10.32795/hak.v3i1.2310>
- Zarkani, Z., & Lubis, T. A. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 993–1007. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.16238>