

Peran Motivasi Dalam Hubungan Kompetensi, Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Sumba Barat Daya

Lidwina Irma I Hondo ^{1,*}, Paskalis Seran ¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Katolik Widya Mandira Kupang; e-mail: lidwinairma@gmail.com, paskalisseran@unwira.ac.id

* Korespondensi: e-mail: lidwinairma@gmail.com

Submitted: 11/06/2025; Revised: 26/07/2025; Accepted: 01/09/2025; Published: 30/09/2025

Abstract

This article aimed to examine the influence of leadership, competence, and training on employee performance with motivation as a mediating variable at the Office of the Ministry of Religious Affairs in Southwest Sumba Regency. The study employed a literature review approach by analyzing various relevant scholarly sources published between 2015 and 2025. The findings revealed that leadership, competence, and training had a positive and significant impact on employee performance, both directly and through work motivation. Effective leadership encouraged employee morale and loyalty. Adequate competence improved confidence and work efficiency, while relevant training strengthened technical abilities and work attitudes. Motivation was proven to be a key factor mediating the influence of those three variables on improving employee performance. These findings emphasized that enhancing the performance of civil servants in the public sector requires strategic and integrated human resource management, particularly through improving work motivation.

Keywords: Competence, Leadership, Motivation, Performance, Training

Abstrak

Artikel ini bermaksud guna mengkaji kepemimpinan, kompetensi, dan pelatihan dalam memengaruhi kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Kajian dilakukan menggunakan pendekatan studi literatur dengan menelaah berbagai sumber ilmiah yang relevan antara tahun 2015 hingga 2025. Hasil kajian memperlihatkan bila kepemimpinan, kompetensi, dan pelatihan secara positif signifikan memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung ataupun melalui motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong semangat kerja dan loyalitas pegawai. Kompetensi yang baik meningkatkan kepercayaan diri dan efisiensi kerja, sedangkan pelatihan yang relevan memperkuat kemampuan teknis dan sikap kerja pegawai. Motivasi terbukti menjadi faktor penting yang memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur sipil negara dalam sektor publik memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang strategis dan terintegrasi, khususnya melalui peningkatan motivasi kerja.

Kata kunci: Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja, Pelatihan

1. Pendahuluan

Dalam organisasi khususnya pada lembaga negeri seperti Kementerian Agama, sumber daya manusia (SDM) diakui merupakan aset strategis yang sangat krusial dalam meraih tujuan organisasi. SDM merupakan modal sekaligus landasan utama yang

mengarahkan seluruh elemen organisasi menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Posisi strategis SDM menjadi faktor penentu kemajuan dan perkembangan organisasi di tengah persaingan yang semakin dinamis. Djonu et al. (2023) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemajuan teknologi, tetapi lebih pada kapabilitas manusia yang menjalankan setiap pekerjaan.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. FoEh et al., (2021) mengemukakan kinerja pegawai didefinisikan sebagai pencapaian tugas yang selaras dengan program kerja organisasi, merupakan indikator vital efektivitas organisasi dalam merealisasikan visi, misi, serta tujuan yang sudah direncanakan. Pittaloka et al. (2024) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai selama menjalankan tugas yang dapat dievaluasi secara positif maupun negatif, dan peningkatannya dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung. Lebih jauh Kurnia dan Sitorus (2022) menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara efektif sesuai dengan standar dan target yang sudah direncanakan oleh organisasi. Sama seperti temuan studi Fauzi dan Nugroho (2020), kinerja ialah tingkat keberhasilan seseorang saat menjalankan tugasnya berdasarkan standar hasil kerja yang disepakati.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, salah satu faktornya adalah kualitas kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga membina dan memotivasi bawahannya agar mampu mencapai target organisasi secara efektif. Hasibuan (2002) dalam Rumondor et al. (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan tugas dan wewenangnya untuk mengarahkan bawahan mencapai tujuan organisasi. Penelitian lain juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan sekadar mengarahkan dengan jelas, melainkan menciptakan hubungan saling menghormati dan komunikasi terbuka antara pemimpin dan bawahan, sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal

Selain kepemimpinan, kompetensi pegawai juga memegang peranan penting dalam menentukan kemampuan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan karakteristik pribadi yang memberikan kesempatan bagi pegawai merampungkan tugas secara efektif (Rasyid et al., 2017). Sari dan Wibowo (2021) menyampaikan bila kompetensi pegawai secara positif yang substansial memengaruhi kinerja karyawan, sehingga pengembangan kompetensi menjadi kunci dalam memaksimalkan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Putra dan Suardana (2020) yang memperlihatkan bila peningkatan kompetensi secara substansial berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah.

Untuk mendukung peningkatan kompetensi, pelatihan yang terstruktur dan relevan sangat diperlukan. Anggraeni dkk. (2024) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membantu aparat desa meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sehingga kinerja mereka meningkat secara signifikan. Ali et al. (2023) juga

mengemukakan bahwa pelatihan bukan sekadar mengoptimalkan kemampuan teknis, melainkan komunikasi dan disiplin kerja yang berimbang pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi kunci penting dalam mengoptimalkan produktivitas dan mutu kerja pegawai, sehingga organisasi perlu terus mengembangkan program pelatihan yang relevan dan efektif guna meraih tujuan organisasi secara optimal.

Motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja pegawai karena dapat mendorong semangat, membuat pekerjaan lebih efisien, dan membantu menyelesaikan tugas dengan baik. Djonu et al, (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja secara langsung memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja pegawai, maka berimbang secara positif dalam meraih target organisasi. Penelitian lain memperlihatkan motivasi kerja meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja melalui peningkatan semangat, komitmen, dan disiplin pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Karimah Tauhid, 2024). Melalui motivasi yang tinggi, pegawai bukan sekadar bekerja lebih produktif, melainkan turut menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga pengelolaan motivasi menjadi faktor kunci dalam upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Putra & Wibowo, 2021).

Kajian ini mengkaji bila kepemimpinan, kompetensi, dan pelatihan mampu memengaruhi kinerja pegawai, motivasi kerja merupakan variabel mediasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumba Barat Daya. Mengharapkan supaya temuan ini bisa memberi pengetahuan dan informasi terbaru bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif mengoptimalkan kinerja pegawai.

1.1. Kajian Pustaka Kinerja Pegawai

Kinerja ialah hasil usaha dan perilaku seseorang dalam memenuhi tugas ataupun kewajiban yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Anggraeni dkk. (2024) melalui penelitian di Kementerian Agama Kabupaten Karawang menegaskan bahwa kinerja merupakan alat penilaian utama yang merefleksikan efektivitas organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kasmir (2019) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja.

- 1) Kompetensi dan kecakapan: keterampilan yang dimiliki oleh seorang individu dalam melakukan suatu tugas.
- 2) Pengetahuan: pemahaman yang komprehensif terhadap peran akan menghasilkan hasil yang unggul.
- 3) Desain pekerjaan: desain pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan.
- 4) Kepribadian: ciri khas yang memengaruhi perilaku kerja.
- 5) Motivasi kerja: dorongan intrinsik untuk melakukan tugas.
- 6) Kepemimpinan: metode yang digunakan pemimpin untuk mengoordinasikan dan mengawasi bawahan dalam pelaksanaan tugas.
- 7) Gaya kepemimpinan: sikap pemimpin dalam mengelola ataupun mengarahkan bawahan.
- 8) Budaya organisasi: norma dan nilai yang mengatur lingkungan tempat kerja.

- 9) Kepuasan Kerja: perasaan karyawan sebelum ataupun sesudah menjalankan tugas kerja.
- 10) Lingkungan Kerja: keadaan fisik dan sosial di tempat kerja.
- 11) Loyalitas: kesetiaan terhadap perusahaan.
- 12) Komitmen: patuh dengan janji dan tanggung jawab.
- 13) Disiplin kerja: kesungguhan dalam menjalankan aktivitas kerja.

Indikator kinerja menurut Kasmir (2019) meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas hasil kerja, waktu penyelesaian, pengelolaan biaya, pengawasan, dan hubungan antar karyawan yang mencerminkan kerja sama dan kerukunan. Penilaian kinerja yang efektif menjadi penting karena kinerja yang optimal akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta motivasi menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan kinerja karyawan (Hamdiyah, 2016; Sandewa, 2018).

1.2. Kajian Pustaka Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif sangat penting supaya organisasi bisa meraih tujuan yang sudah direncanakan. (Hutahean, 2021) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang melekat pada seorang pemimpin, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, serta merupakan keterampilan memengaruhi perilaku orang lain agar pola pikir dan tindakan yang awalnya individualistik berubah menjadi perilaku berorientasi organisasi. Fungsi kepemimpinan menurut Hutahean meliputi menginisiasi struktur organisasi, menjaga koordinasi dan integrasi agar organisasi beroperasi efektif, merumuskan tujuan dan menentukan cara efisien mencapainya, serta menangani konflik dan melakukan evaluasi ulang

George Terry dalam Lestari (2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan yang memengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dan sukarela demi mencapai tujuan kelompok. Selaras dengan itu, kepemimpinan yang efektif melibatkan berbagai keterampilan dan sikap yang menginspirasi serta memandu anggota tim menuju kesuksesan. Pemimpin yang efektif juga harus memiliki visi jangka panjang, integritas, dan mampu menjadi teladan bagi timnya. Gaya kepemimpinan yang efektif saat ini tidak hanya menitikberatkan pada kemampuan teknis pemimpin dalam melaksanakan tugas, tetapi juga pada kemampuan membangun hubungan manusiawi, memotivasi, dan bekerja sama dengan anggota organisasi (Dirham, 2019). Karakteristik kepemimpinan efektif mencakup kemampuan memotivasi, empati, kreativitas, dan introspeksi (Nisa et al., 2024).

1.3. Kajian Pustaka Kompetensi

Kompetensi mencakup berbagai kemampuan yang dimiliki individu dalam upaya profesionalnya, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan berdasar pada standar yang direncanakan (Rosmaini & Tanjung, 2019). Marwansyah dalam Kurnia dan Andi (2022) menegaskan bahwa kompetensi mencakup sintesis informasi, kemampuan, sikap, serta atribut pribadi lain guna meraih kesuksesan dalam suatu profesi.

Kompetensi ini bisa dinilai berdasarkan kriteria yang ditetapkan dan dioptimalkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Edison, Anwar, dan Komariyah (2017) menyampaikan bila untuk mencapai kompetensi, seorang pegawai harus menguasai beberapa komponen penting, yaitu: pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal atau pelatihan, kemampuan dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan masalah dengan cermat dan efektif, menjunjung tinggi etika organisasi dan menunjukkan sifat-sifat positif seperti keramahan dan kesantunan, dan lain sebagainya.

Zwell (dalam Anjani, 2019) menjabarkan aspek-aspek kompetensi, meliputi keyakinan dan nilai, keahlian atau keterampilan, pengalaman, kualitas pribadi, motivasi, faktor emosional, dan kapasitas intelektual. Perspektif ini memperkuat bahwa kompetensi tidak hanya mencakup dimensi teknis tetapi juga faktor pribadi dan emosional yang memengaruhi kinerja individu.

1.4. Kajian Pustaka Pelatihan

Pelatihan merupakan inisiatif strategis yang bertujuan guna mengoptimalkan kapabilitas individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Melalui pelatihan, individu memperoleh informasi dan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan profesinya, sehingga ada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam meraih tujuan dan sasarannya (Subroto, 2018). Kasmir (2016) mendefinisikan pelatihan sebagai proses pengembangan dan pembekalan orang dengan meningkatkan keterampilan, bakat, pengetahuan, dan perilaku mereka. Aguinis dan Kraiger, sebagaimana dikutip dalam Nugroho (2020), mendefinisikan pelatihan sebagai metode sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap, sehingga memungkinkan orang, tim, dan organisasi untuk beroperasi lebih efisien. Kasmir (2016) menguraikan beberapa tujuan utama pelatihan bagi perusahaan dan karyawan, yaitu: Mena Memperoleh informasi baru, Meningkatkan kompetensi staf, Mengembangkan keterampilan, Peningkatan rasa bertanggung jawab, Memaksimalkan kepatuhan, Memaksimalkan kepercayaan diri, Memfasilitasi motivasi kerja, Meningkatkan loyalitas, Menumbuhkan kolaborasi, Memahami lingkungan tempat kerja, Memahami budaya organisasi, dan Memaksimalkan kolaborasi.

Simarmata et al. (2021) membagi manfaat pelatihan menjadi tiga kategori, yaitu Karyawan, Perusahaan, dan Hubungan SDM dan pelaksanaan kebijakan. Kategori karyawan termasuk memfasilitasi pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang efisien, peningkatan kepercayaan diri, ketajaman kepemimpinan, kompetensi komunikasi, kepuasan kerja dan pengakuan. Kategori Perusahaan meliputi antara lain maksimisasi profitabilitas dan pertumbuhan laba, peningkatan pengetahuan dan kompetensi profesional di semua tingkatan.

1.5. Kajian Pustaka Motivasi

Motivasi ialah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak atau berperilaku dalam cara tertentu. Dorongan ini berkaitan dengan sebab-sebab yang mendasari terbentuknya perilaku, yang mencakup variabel-variabel yang memotivasi seseorang untuk terlibat dalam suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan. Motivasi merupakan landasan yang penting untuk mencapai prestasi dalam berbagai bidang kehidupan. Hasibuan

(2016) melihat fungsi motivasi sebagai katalisator keinginan dan dorongan di balik kesiapan seseorang untuk bekerja, karena setiap motif diarahkan pada suatu tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi terarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Bahri dan Nisa (2017) menyampaikan bila motivasi kerja ialah daya dorong yang ada dalam diri seluruh individu untuk melakukan suatu aktivitas, yang mendorong individu tersebut untuk bertindak, bekerja, dan berpartisipasi secara aktif dengan memanfaatkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya secara maksimal untuk meraih tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja merupakan katalis utama bagi individu untuk memaksimalkan potensi dan kemampuannya demi keberhasilan organisasi. Uno (2016) memberikan penjelasan yang komprehensif tentang motivasi sebagai daya dorong internal dan eksternal untuk melakukan modifikasi perilaku. Uno mengidentifikasi indikator-indikator motivasi yang meliputi 1) Kecenderungan dan aspirasi untuk menjalankan suatu aktivitas; 2) Motivasi dan kebutuhan untuk menjalankan suatu aktivitas; 3) Adanya aspirasi dan prinsip-prinsip; 4) Harga diri dan rasa hormat terhadap diri sendiri; 5) Terdapat lingkungan yang mendukung; 6) Terdapat aktivitas yang menarik.

Selain itu, Gomes dalam Marnisah dan Idrus (2021) mengemukakan faktor yang memengaruhi motivasi, yang diklasifikasikan dalam dua kategori utama yaitu faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual meliputi: tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan kebutuhan-kebutuhan yang mendorong individu untuk bertindak. Faktor organisasi seperti upah/gaji yang diterima, keamanan pekerjaan, hubungan pekerja atau kerja sama rekan kerja, pengawasan atasan, dan pujian dan penghargaan atas prestasi kerja.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penulis (Tahun)	Judul	Metodologi	Variabel	Hasil Utama	Keterkaitan
Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, Meitiana (2022)	"Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan"	Kuantitatif	Kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kinerja	Kompetensi memengaruhi kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi penuh	Relevan
Diapari Sosagaon Putra Pane & Guston Sitorus(2019)	"Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Dosen Politeknik di Kota Bekasi"	Kuantitatif	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan secara positif memengaruhi kinerja, Kepemimpinan memengaruhi kinerja melalui motivasi	Relevan

Sunarti, Rasyid, Gunawan (2017)	“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”	Kuantitatif	Kepemimpinan, Kompetensi, Pelatihan, Kinerja	Kepemimpinan, Kompetensi dan Pelatihan secara positif substansial memengaruhi kinerja	Sangat relevan
M. Insan Kamal Nasution & M. Chaerul Rizky(2024)	“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan”	Kuantitatif	Kepemimpinan, Komunikasi, Beban Kerja, Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening	Relevan
Bahri (2020)	“Analisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel Intervening”	Kuantitatif	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja	kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja secara positif memengaruhi kinerja karyawan.	Relevan
Rommy Beno Rumondor, Altje Tumbel, Jantje L. Sepang(2016)	“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenngomalu”	Survey	Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kinerja	Kepemimpinan, dan motivasi secara positif substansial memengaruhi kinerja pegawai.	Relevan
Janny Haryati Djonu, John E. H. J. FoEh, Stanis Man(2023)	“Pengaruh Sarana Kerja, Kepemimpinan dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel	Kualitatif dan kajian pustaka	Sarana Kerja, Kepemimpinan, Dukungan Manajemen, Motivasi Kerja, Kinerja	Kepemimpinan secara substansial berdampak pada kinerja dengan	Sangat Relevan

		Mediasi (Literature Review Sumber Daya Manusia) "				motivasi kerja sebagai variabel	
Marno Nugroho & Renjana Paradifa(2020)		"Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia"	Kuantitatif	Pelatihan, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja		Pelatihan, kompetensi, dan motivasi secara positif berdampak pada kinerja pegawai	Relevan
John E.H.J. FoEh & Eliana Papote		"Analisis Faktor-faktor yang memengaruhi Anggota Ditlantas Kepolisian Daerah NTT"	Kuantitatif	Budaya Organisasi, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja, Kinerja		Kompetensi, Pelatihan dan motivasi secara positif berdampak pada terhadap Kinerja	Relevan
FoEh, John E.H.J., Kardinah Indriana Meutia, Rudi Basuki(2021)		"Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kupang"	Kuantitatif	Kinerja , Kepemimpinan, Disiplin, Pelatihan		Kepemimpinan dan pelatihan berakibat penting ke kinerja pegawai RSUD S.K. Lerik Kota Kupang.	Relevan

Sumber: Artikel Google Scholar (2025)

2. Metode Penelitian

Studi ini menggunakan metode penelitian kepustakaan sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2018), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menelaah berbagai sumber tertulis seperti buku, jurnal ilmiah, dan dokumen lain yang relevan . Sesuai dengan langkah penelitian kepustakaan menurut Sugiyono (2018), tahapannya sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah. Peneliti merumuskan fokus kajian mengenai hubungan variabel-variabel utama
- 2) Pengumpulan data. Data dikumpulkan dari berbagai sumber pustaka yang relevan, seperti Google Scholar, buku akademik, dan publikasi ilmiah baik daring maupun luring.
- 3) Evaluasi sumber. Peneliti menetapkan kriteria inklusi agar literatur yang digunakan valid, yaitu: tahun publikasi antara 2015 hingga 2025 dan kesesuaian topik dengan variabel penelitian. Jenis publikasi hanya berupa jurnal ilmiah, buku akademik, dan laporan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

- 4) Pengolahan data. Informasi yang terkumpul kemudian diklasifikasikan dan disusun berdasarkan tema penelitian, sehingga data lebih terstruktur.
- 5) Analisis dan sintesis. Peneliti melakukan perbandingan teori dan temuan penelitian terdahulu untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan variabel-variabel tersebut.
- 6) Penarikan kesimpulan. Hasil sintesis kemudian disusun menjadi kesimpulan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Kepemimpinan Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kepemimpinan sebagai faktor penentu penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu bisnis. Temuan penelitian empiris oleh Sari, Zamzam, dan Syamsudin (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berakibat secara parsial dan substansial pada kinerja. Gaya kepemimpinan seorang pimpinan secara langsung memengaruhi produktivitas staf dan kualitas kerja. Kepemimpinan yang efektif meningkatkan moral staf, kebahagiaan kerja, dan kinerja kerja, yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi secara lebih efisien dan efektif. Studi dari Widjaja dan Ginanjar (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menghadirkan suasana kerja yang kondusif, mengarahkan secara jelas, mengikutsertakan pegawai dalam mengambil keputusan (partisipatif), serta mendorong pencapaian prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, sikap kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan di lingkungan instansi tersebut dapat memengaruhi peningkatan kinerja pegawai secara substansial yang positif.

3.2. Kompetensi Memengaruhi Kinerja Pegawai

Kompetensi mencakup informasi, kemampuan, dan sikap yang dibutuhkan orang untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan sukses dan profesional. Banyak studi memperlihatkan bahwa kapabilitas berpengaruh positif pada kinerja. Personel yang memiliki pemahaman komprehensif tentang tugasnya, memiliki keahlian teknis memadai, akan sangat menunjang upaya mencapai tujuan organisasi. Kompetensi tidak hanya mencakup penguasaan tugas, tetapi juga kemampuan beradaptasi dan bekerja sama dalam tim, sehingga pegawai yang kompeten biasanya lebih produktif, berinisiatif, dan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan (Hondo, 2024). Studi Firstanto et al., (2023) menemukan bahwa kompetensi karyawan secara positif memengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi kompetensi semakin tinggi pula kinerja seorang karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pendampingan, dan penempatan sesuai keahlian sangat disarankan agar efektivitas dan efisiensi kerja pegawai meningkat. Kompetensi yang memadai dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, yang mana dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

3.3. Pelatihan Memengaruhi Kinerja Pegawai

Pelatihan secara positif berdampak pada kinerja karyawan. Upaya meningkatkan kualitas kerja melalui pelatihan membantu pegawai memahami tugas mereka lebih baik dan

meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Selain memberikan manfaat langsung, pelatihan juga menciptakan rasa percaya diri yang lebih besar pada karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan efisien (Kosdianti & Sunardi, 2021). Soegesti dan Anggarini (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa pelatihan berdampak positif pada motivasi kerja karyawan, menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mengoptimalkan kemampuan tapi juga memberi insentif untuk mengoptimalkan kinerja.

Studi Andayani dan Hirawati (2021) juga menegaskan bahwa pelatihan secara substansial memengaruhi kinerja bila dilakukan secara menyeluruh dan relevan. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih efektif. Namun, pelatihan yang tidak dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik karyawan, atau pelatihan yang hanya dilakukan pada beberapa bagian organisasi tanpa melibatkan seluruh karyawan, cenderung kurang memberikan dampak pada peningkatan kinerja (Andayani & Hirawati, 2021). Oleh karena itu perusahaan harus memastikan pelatihan disusun secara sistematis dan terarah agar maksimal dan dengan demikian dapat meningkatkan kinerja.

3.4. Kepemimpinan Memengaruhi Motivasi Pegawai

Kepemimpinan berperan krusial dalam mengoptimalkan motivasi kerja karyawan. Menurut Adely (2017), pemimpin yang mampu memahami kebutuhan bawahannya, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif akan mendorong terciptanya motivasi kerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Anggun Parassuci Adely (2017) pada Bank BJB Cabang Ciamis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif secara langsung meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Widjaja dan Ginanjar (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan, mendukung, dan memotivasi pegawai agar mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, menghadirkan suasana kerja kondusif, dan melibatkan tenaga kerja dalam pengambilan keputusan berkontribusi signifikan dalam mengoptimalkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rani Andriani, Neng Yani Nurhayani, dan Eka Suryati (2020) di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung Barat, yang menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai.

3.5. Kompetensi Memengaruhi Motivasi Pegawai

Kompetensi yang meliputi pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja berdampak besar pada motivasi kerja karyawan. Individu yang merasa kompeten umumnya menunjukkan rasa percaya diri dan efisiensi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga meningkatkan motivasi kerja mereka (Amrullah & Hermani, 2018; Lianasari & Ahmadi, 2022). Banyak penelitian yang menekankan berbagai aspek dari hubungan ini. Lianasari dan Ahmadi (2022) menemukan korelasi yang baik antara peningkatan kompetensi dengan motivasi kerja karyawan di Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta, yang menggarisbawahi pentingnya kompetensi dalam menumbuhkan motivasi internal. Herlambang, Sinaga, dan

Sihombing (2022) menemukan bahwa kompetensi memberikan dampak yang baik dan substansial pada motivasi kerja karyawan di PT. PLN (Persero) UIP Sumbagut.

Dampak kompetensi terhadap motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor tambahan. Bukit, Sudirman, & Mayzura (2023) menemukan bahwa meskipun kompetensi, upah, dan kedisiplinan kerja secara serentak memberikan pengaruhnya secara substansial pada motivasi kerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur, kompetensi ditemukan memiliki pengaruh parsial yang dapat diabaikan terhadap motivasi kerja, sedangkan kompensasi menunjukkan dampak yang paling menonjol. Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan kompetensi sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Perusahaan dapat berinvestasi dalam program pelatihan untuk memastikan karyawan memiliki pengetahuan ataupun keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka (Amrullah & Hermani, 2018). Namun, perlu pula untuk mempertimbangkan aspek lainnya yang berpotensi berdampak pada motivasi, seperti kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang menunjang, dan beban kerja terkendali (Herlambang, Sinaga, & Sihombing, 2022; Bukit, Sudirman, & Mayzura, 2023).

3.6. Pelatihan Memengaruhi Motivasi Pegawai

Pelatihan memegang peran krusial dalam mengoptimalkan motivasi kerja pegawai dengan memberikan pengetahuan ataupun keterampilan yang relevan untuk menjalankan tugas secara lebih efisien. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya mendukung efisiensi kerja, tetapi juga mampu memotivasi pegawai melalui materi yang disampaikan, kualitas pelatih, serta metode pelatihan yang diterapkan. Ketika pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Hal ini menegaskan bahwa pelaksanaan pelatihan secara efektif dapat memberikan dampak signifikan pada motivasi kerja (Soegesti & Anggarini, 2021). Selain itu, pelatihan yang dilakukan secara terstruktur dan relevan dapat membekali pegawai dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku kerja berdasar pada tugas yang dijalankan. Studi oleh Herlina et al. (2022) mengungkapkan bahwa pelatihan seperti ini dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai sekaligus mendorong mereka untuk bekerja lebih baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Faktor-faktor seperti kualitas instruktur, metode pelatihan, dan materi yang diberikan turut memengaruhi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Secara keseluruhan, pelatihan yang tepat dan berkualitas tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga membangun sikap kerja positif dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian, organisasi perlu terus mengembangkan program pelatihan yang relevan dan efektif agar dapat mendorong peningkatan kinerja melalui motivasi kerja yang optimal.

3.7. Motivasi Memengaruhi Kinerja Pegawai

Motivasi secara langsung dan positif memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM). Studi mendapati bila motivasi aktualisasi diri mengarahkan tenaga kerja supaya bekerja lebih keras, menghasilkan kinerja berkualitas, dan mencapai target dengan lebih baik (Marno et

al., 2020). Dalam konteks ini, aktualisasi diri menjadi pendorong utama karena karyawan merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka secara maksimal. Motivasi kerja yang tinggi berkorelasi erat dengan kepuasan kerja, semangat, serta dedikasi karyawan dalam menjalankan tugasnya (de Haan et al., 2022). Hal ini menunjukkan bila tenaga kerja yang termotivasi merasa lebih bahagia dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Faktor-faktor seperti penghargaan, rasa aman, lingkungan kerja kondusif, budaya organisasi yang mendukung, serta kesempatan aktualisasi diri menjadi pendorong utama yang menjadikan motivasi sebagai elemen penting dalam mencapai produktivitas optimal (Pittaloka & FoEh, 2024). Dengan demikian, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang memotivasi, yang didukung oleh faktor-faktor tersebut, akan lebih mungkin mencapai tujuan secara keseluruhan karena pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk memberi hasil maksimal.

3.8. Kepemimpinan, Kompetensi, dan Pelatihan Memengaruhi Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi, dan faktor-faktor seperti kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, dan pelatihan memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja tersebut. Efektivitas faktor-faktor ini seringkali diperkuat oleh motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang inspiratif, serta menghadirkan lingkungan yang nyaman dan harmonis. Pemimpin yang suportif akan memupuk rasa tanggung jawab dan dedikasi yang lebih besar pada pegawai. Namun, pengaruh kepemimpinan ini akan lebih optimal apabila dimediasi oleh motivasi kerja (Djonu et al., 2023). Artinya, kepemimpinan yang baik menumbuhkan motivasi internal pada diri karyawan, sehingga mereka lebih terdorong untuk mengikuti visi pemimpin dan mencapai hasil kerja yang optimal. Investasi pada kepemimpinan akan memberikan hasil yang optimal jika dibarengi dengan peningkatan motivasi kerja (Pranata, 2019).

Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, memberikan dasar bagi peningkatan kinerja individu. Namun, motivasi sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan ini. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih mampu memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja (Putra, 2016). Dalam hal ini, motivasi menjadi kunci untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.

Pelatihan yang efektif juga memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan maksimal, mengoptimalkan kepercayaan diri dan kompetensi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja (Soegesti & Anggarini, 2021). Karyawan yang merasa kompeten dan memiliki keterampilan yang relevan akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Akibatnya, baik kompensasi maupun pelatihan memberikan pengaruh langsung pada motivasi kerja, sementara secara bersamaan berdampak pada kinerja karyawan secara tidak

langsung melalui peningkatan motivasi tersebut. Konsep motivasi kerja berfungsi sebagai mata rantai penting yang mengintegrasikan kompensasi dan pelatihan dengan hasil kinerja secara keseluruhan. Singkatnya, motivasi kerja berfungsi sebagai variabel penting yang memediasi dampak berbagai faktor pada kinerja karyawan. Entitas yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan harus mempertimbangkan unsur-unsur seperti kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, dan pelatihan, serta pengaruh unsur-unsur ini terhadap motivasi kerja. Dengan memupuk lingkungan yang mendorong dan menginspirasi karyawan, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan efektivitas dan efisiensi yang lebih besar.

4. Kesimpulan

Hasil studi literatur ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, pelatihan, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh dari variabel-variabel tersebut semakin kuat bila dimediasi oleh motivasi. Namun demikian, studi-studi tersebut umumnya dilakukan pada organisasi bisnis, sedangkan dalam konteks instansi pemerintahan, khususnya pada kantor-kantor di lingkungan Kementerian Agama masih sangat kurang. Oleh karena itu, studi literatur ini menganjurkan agar studi-studi terkait hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, pelatihan dan motivasi dengan kinerja dapat lebih banyak dilakukan. Dengan demikian pengembangan manajemen SDM di sektor publik, khususnya pada lembaga pemerintah bidang keagamaan semakin meningkat.

Daftar Pustaka

- Abd. Rasyid Syamsuri. (2017). *665-977-1-SM*. 5.
- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (n.d.). *Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja : Motivasi, dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Djonu, J. H., Foeh, J. E. H. 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)*. <https://doi.org/10.38035/jpmppt.v1i1>
- Dwi Gema Soegesti, D. R. A. (2021). *252-Article Text-1514-1-10-20220305*.
- Fauzi, A., & 'Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja* . Airlangga University Press .
- Firstanto, I., Akhmad Munjin, R., Faisal Tri Ramdani, dan, Studi Administrasi Publik Fakultas, P., & Bogor JI, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. In *Karimah Tauhid* (Vol. 2, Issue 6).
- Hutahean, W. (2021). *Filsafat Dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Praktik* (1st ed.). Rajawali Pers.

- Khairunnisa, N., Mariska, O., Ramadhan, R., Fajar, M., & Azzahra, B. (n.d.). Studi Literatur: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, 4(2), 452–459.
- Kinerja, M., Desa, A., Kecamatan, F., Selatan, G., Gunungsitoli, K., Hardi, R., Harefa, P., Harefa, P., Waruwu, E., & Ndraha, A. B. (2024). Analisis Peran Pelatihan dan Pengembangan dalam. *JMPIS*, 5(4). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>
- Kurnia, N. A., & Sitorus, D. H. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *JurnalValue* (Vol. 17, Issue 1).
- Marno, E., Mm, N., & Paradifa, R. (2020). Sumber Daya Manusia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* |, 11(1), 2301–8313. <https://doi.org/10.21009/JRMSI>
- Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Pada Lembah Karet Padang Ridho Prima Putra, P. P., & Yanti, N. (2025). *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*. 3(3). <https://doi.org/10.31933/emjm.v3i3.1293>
- Pelatihan, P., dan Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Tati Herlina, K., Dewi, R., & Anisa, M. (2022). JURNAL ILMU MANAJEMEN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12. <https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5270>
- Pittaloka, J., EHJ FoEh, J., Kunci, K., Kerja, D., Kerja, L., & Karyawan, K. (2024). *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3>
- Roni Fadli, H. (2020). *rofiq,+8.+Jurnal+Hasan-roni*.
- Rumondor, R., Tumbel, A., Sepang Pengaruh Kepemimpinan, J., Beno Rumondor, R., Sepang, J. L., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut The Influence Of Leadership, Motivation And Discipline On The Performance Of Employees Working On Regional Office Of The Direktorat General Property At Suluttenggomalut*. 4(2), 254–264.
- Yang, F.-F., Kinerja, M., Rsud, K., Lerik, S. K., Kupang, K., Foeh, J. E., Meutia, K. I., & Basuki, R. (2021). Halaman: 275-292 Terakreditasi Peringkat 5 (SINTA 5) sesuai SK RISTEKDIKTI Nomor. In *Jurnal Kajian Ilmiah* (Vol. 21, Issue 3). <http://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/JKI>
- Anggraeni, R., Setiawan, A., & Nuraini, L. (2024). Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Karawang. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Bisnis*, 6(2), 112–120.