

Pengaruh Pelatihan, Motivasi Berprestasi, dan Team Work Terhadap Kompetensi dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi

Laura Sandra Dewi

Universitas Semarang, Jl. Soekarno-Hatta Tlogosari, Semarang

Jurnal Riptek

Volume 19 No. 2 (155 - 78)

Tersedia online di:

<http://riptek.semarangkota.go.id>

Info Artikel:

Diterima: 26 Agustus 2025

Disetujui: 24 Desember 2025

Tersedia online: 31 Desember 2025

Kata Kunci:

Influence of Training, Achievement Motivation, Teamwork, Competence, Work Environment

Korespondensi penulis:

*laurasandra707@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the influence of training, achievement motivation, and teamwork on competence with the work environment as a moderating variable. This type of research is quantitative. Data collection techniques use questionnaires. Data analysis techniques use linear regression analysis. The results of the study indicate that training has a significant effect on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency. Achievement motivation has a significant effect on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency. Teamwork does not have a significant effect on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency. The work environment does not moderate the effect of training on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency. The work environment moderates the effect of achievement motivation on competence. The work environment moderates the effect of achievement motivation on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency. The work environment does not moderate the effect of teamwork on competence in ASN of the Central Java Provincial Research and Innovation Agency.

Cara mengutip:

Dewi, Laura Sandra. (2025). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Berprestasi dan Teamwork Terhadap Kompetensi dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi., *Jurnal Riptek*, Vol. 19 (2) 155 -172. <http://riptek.semarangkota.go.id>

Pendahuluan

Kompetensi profesional merupakan aspek krusial dalam meningkatkan kinerja ASN, khususnya di Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Provinsi Jawa Tengah. Sebagai lembaga yang bertugas dalam perumusan kebijakan berbasis riset dan inovasi, ASN di BRIDA dituntut memiliki kompetensi yang unggul agar mampu menghadapi tantangan dan dinamika yang terus berkembang dalam dunia penelitian dan inovasi. Kompetensi tidak hanya sekadar mencakup kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan manajerial, adaptabilitas, serta kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tim. Untuk mencapai tingkat kompetensi yang tinggi ini, faktor-faktor seperti pelatihan, motivasi berprestasi, dan kerja tim menjadi elemen penting yang perlu mendapatkan perhatian serius (Bakti & Kamaruddin, 2023).

Kompetensi ASN di BRIDA Provinsi Jawa Tengah tidak hanya penting dari sisi peningkatan kinerja individu, tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. BRIDA sebagai lembaga yang mengemban tugas strategis dalam mendorong inovasi di tingkat daerah, sangat membutuhkan ASN yang kompeten dan mampu bekerja secara optimal

dalam berbagai kondisi. Dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks, seperti perubahan teknologi yang cepat, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, serta kebutuhan akan inovasi yang berkelanjutan, kompetensi ASN menjadi kunci utama dalam menjawab tantangan-tantangan tersebut (Hartini Manda, 2017).

Pelatihan merupakan salah satu instrumen utama dalam kompetensi ASN, melalui pelatihan ASN dapat memperbarui pengetahuan dan skillnya sesuai dengan perkembangan terbaru dalam bidang riset dan inovasi. Pelatihan untuk menambah skill adalah proses sistematis untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan meningkatkan kemampuan (baik *hard skill* maupun *soft skill*) melalui berbagai metode seperti pelatihan langsung, *eLearning*, pembelajaran sosial, dan studi kasus. Pelatihan yang efektif dirancang untuk meningkatkan efisiensi, memotivasi pegawai, dan membantu mereka mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi yang pada akhirnya menambah kompetensi pegawai sendiri. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Aditya, et. al (2015) di mana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi

Pelatihan yang berkelanjutan menjadi salah satu investasi penting bagi BRIDA dalam membangun kapasitas ASN. Dengan mengikuti berbagai program pelatihan, ASN tidak hanya mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Misalnya, pelatihan dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi menjadi sangat relevan di era digital ini, di mana ASN dituntut untuk mampu memanfaatkan teknologi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Selain itu, pelatihan yang difokuskan pada soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan problem solving juga sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja dan membangun kerja sama yang baik di lingkungan kerja (Mahdafiqia, 2024).

Selain pelatihan, motivasi berprestasi juga memainkan peran penting dalam kompetensi ASN. Motivasi berprestasi mendorong individu untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi, berusaha keras untuk mencapai tujuan, dan menunjukkan ketekunan dalam menghadapi tantangan. ASN yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam meningkatkan kompetensinya, baik melalui partisipasi dalam pelatihan maupun dengan mencari peluang belajar lainnya. Motivasi berprestasi juga dapat mendorong ASN untuk terus mengembangkan dirinya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Namun demikian, motivasi berprestasi ini perlu diimbangi dengan dukungan dari lingkungan kerja yang memberikan penghargaan dan pengakuan atas usaha dan prestasi yang dicapai (Ismail et al., 2024).

Motivasi berprestasi menjadi faktor internal yang menentukan sejauh mana ASN dapat memanfaatkan hasil pelatihan dalam pekerjaannya. ASN yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru, serta berusaha keras untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Motivasi ini dapat dipupuk melalui berbagai strategi, seperti pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai, penyediaan peluang karir yang jelas, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong pencapaian dan inovasi (Noveni, 2022).

Teamwork atau kerja tim juga menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam kompetensi. Kerja tim yang efektif memungkinkan ASN untuk saling bertukar pengetahuan, berbagi keterampilan, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks BRIDA, di mana penelitian dan inovasi sering kali membutuhkan kolaborasi antara berbagai disiplin ilmu, kemampuan bekerja dalam tim menjadi sangat esensial. Kerja tim yang

baik tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga berkontribusi pada pembelajaran kolektif yang dapat meningkatkan kompetensi individu dan tim secara keseluruhan. Namun, keberhasilan kerja tim ini juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka akan memperkuat kerja tim, sementara lingkungan yang kompetitif atau kurang mendukung kerja sama dapat menghambat sinergi tim (Aksan & Djati, 2017).

Kerja tim atau teamwork merupakan komponen esensial dalam kompetensi. Dalam sebuah organisasi seperti BRIDA, di mana kolaborasi antara berbagai divisi dan disiplin ilmu sangat diperlukan, kemampuan untuk bekerja dalam tim menjadi sangat penting. Kerja tim yang efektif memungkinkan ASN untuk saling melengkapi dan belajar satu sama lain, serta menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Dalam konteks ini, penting bagi BRIDA untuk mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung kerja sama dan kolaborasi, serta menghindari adanya silo mentality atau bekerja secara terpisah-pisah yang dapat menghambat sinergi tim (Mukhsin, 2023).

Lingkungan kerja memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan, motivasi berprestasi, dan kerja tim terhadap kompetensi. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan atmosfer di mana ASN merasa termotivasi untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, menunjukkan motivasi berprestasi yang tinggi, dan berkolaborasi secara efektif dalam tim. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi penghambat bagi kompetensi, bahkan jika pelatihan, motivasi berprestasi, dan kerja tim sudah berada pada tingkat yang optimal. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif dan mendukung agar ketiga faktor ini dapat berfungsi dengan maksimal dalam meningkatkan kompetensi ASN di BRIDA Provinsi Jawa Tengah (Maulidiya, 2024).

Lingkungan kerja yang mendukung berperan sebagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh pelatihan, motivasi berprestasi, dan kerja tim terhadap kompetensi. Lingkungan kerja yang kondusif adalah lingkungan yang menyediakan fasilitas yang memadai, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang inspiratif, serta hubungan kerja yang harmonis antarpegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurangnya dukungan dari atasan, serta adanya konflik antarpegawai dapat menghambat proses kompetensi, meskipun ASN telah mendapatkan pelatihan yang baik dan memiliki

motivasi berprestasi yang tinggi (Sulaeman & Barima, 2022).

Penting bagi BRIDA untuk secara konsisten mengevaluasi dan mengembangkan lingkungan kerja agar dapat menjadi pendorong bagi kompetensi ASN. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan survei kepuasan kerja secara berkala, untuk mengetahui sejauh mana lingkungan kerja yang ada saat ini mendukung kompetensi. Selain itu, perlu adanya upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap ASN merasa dihargai dan didukung dalam dirinya.

Pada era yang semakin kompetitif dan dinamis, BRIDA Provinsi Jawa Tengah harus memastikan bahwa ASN-nya memiliki kompetensi yang unggul. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga akan memperkuat posisi BRIDA sebagai lembaga riset dan inovasi yang mampu memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan daerah dan nasional. Oleh karena itu, pelatihan, motivasi berprestasi, kerja tim, dan lingkungan kerja harus dilihat sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dalam upaya kompetensi ASN (Sitti, 2021).

Upaya kompetensi ASN di BRIDA Provinsi Jawa Tengah merupakan sebuah proses yang kompleks dan membutuhkan pendekatan yang holistik. Faktor-faktor seperti pelatihan, motivasi berprestasi, dan kerja tim harus diintegrasikan dengan baik dalam strategi kompetensi, dengan dukungan penuh dari lingkungan kerja yang kondusif. Dewasa ini kompetensi ASN di BRIDA Provinsi Jawa Tengah belum maksimal, hal ini ditunjukkan pada Indeks Penilaian ASN Tahun 2023 mendapatkan Nilai rendah dengan predikat nilai total **61,99** dan dikategorikan dengan hasil nilai **Rendah** dibandingkan dengan Provinsi Jawa Timur dan Jawa Barat, Jawa Tengah sangat jauh tertinggal dikarenakan Provinsi Jawa Timur mendapat nilai **74,53** dengan kategori **Sedang** dan Jawa Barat mendapat nilai **71,81** dengan kategori **Sedang**. Berdasarkan hal tersebut, BRIDA Provinsi Jawa Tengah berupaya meningkatkan kompetensi ASN-nya agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Hal ini pada akhirnya akan membawa BRIDA menuju keberhasilan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru yang berdampak positif bagi masyarakat dan pembangunan di Provinsi Jawa Tengah.

Landasan Teori

Motivasi Berprestasi oleh David Mc. Clelland

Teori motivasi berprestasi menurut David McClelland adalah teori yang berfokus pada dorongan psikologis individu untuk meraih

kesuksesan dan mencapai standar keunggulan, yang mana kebutuhan ini diyakini dipelajari dari budaya dan pengalaman hidup. Teori ini memberikan wawasan penting bagi manajemen dan pengembangan organisasi. Memahami kebutuhan dominan karyawan dapat membantu dalam menempatkan mereka pada peran yang sesuai, memberikan tugas yang memotivasi, dan merancang sistem penghargaan yang efektif. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, seseorang cenderung merasa lebih termotivasi, baik dalam konteks akademis, profesional, maupun dalam kehidupan sehari-hari (Aksan & Djati, 2017).

Pertama, Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement - nAch*) ini adalah dorongan untuk unggul, untuk mencapai standar, untuk berjuang meraih keberhasilan. Individu dengan *nAch* tinggi memiliki ciri-ciri menyukai tugas dengan tingkat kesulitan sedang (tidak terlalu mudah atau terlalu sulit), lebih memilih tanggung jawab pribadi atas keberhasilan tugas, membutuhkan umpan balik yang jelas dan cepat mengenai kinerja mereka, seringkali inovatif dan mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan, tidak selalu termotivasi oleh uang, tetapi uang bisa menjadi indikator keberhasilan. Dalam konteks pendidikan, misalnya, siswa yang diberikan kesempatan untuk memilih bagaimana cara menyelesaikan tugas atau proyek cenderung lebih antusias dan termotivasi daripada siswa yang harus mengikuti instruksi ketat tanpa ruang untuk memilih (Maulidiya, 2024).

Kedua, Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power - nPow*) ini adalah dorongan untuk mempengaruhi orang lain, untuk memiliki kontrol, dan untuk mencapai status. Individu dengan *nPow* tinggi memiliki ciri-ciri senang memimpin dan mempengaruhi orang lain, berorientasi pada status dan kekuasaan, mungkin menikmati persaingan, bisa menjadi pemimpin yang efektif jika kekuasaan digunakan untuk tujuan organisasi (kekuasaan sosial), tetapi bisa juga bersifat manipulatif jika berorientasi pada keuntungan pribadi (kekuasaan pribadi).

Ketiga, Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation - nAff*) ini adalah dorongan untuk memiliki hubungan sosial yang dekat dan harmonis, untuk disukai dan diterima oleh orang lain, serta untuk menghindari konflik. Individu dengan *nAff* tinggi memiliki ciri-ciri menghargai hubungan baik dengan orang lain, cenderung menghindari konflik dan konfrontasi, merasa termotivasi oleh kerja sama tim dan lingkungan yang bersahabat, mencari penerimaan dan persetujuan dari orang lain. Lingkungan yang suportif dapat memfasilitasi interaksi yang positif dan saling menghormati, yang

pada gilirannya memperkuat motivasi intrinsik (Mahdafiqa, 2024).

McClelland sangat tertarik pada kebutuhan akan prestasi dan bagaimana hal itu memengaruhi perilaku individu, terutama dalam konteks ekonomi dan kewirausahaan. Ia menemukan bahwa individu dengan nAch yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan yang menantang, mengambil risiko yang diperhitungkan, dan terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka.

Teori ini memberikan wawasan penting bagi manajemen dan pengembangan organisasi. Memahami kebutuhan dominan karyawan dapat membantu dalam menempatkan mereka pada peran yang sesuai, memberikan tugas yang memotivasi, dan merancang sistem penghargaan yang efektif. Di sekolah, guru yang mendukung kebutuhan psikologis siswa akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif di mana siswa merasa terlibat dan tertantang secara positif (Handayani et al., 2024).

Secara keseluruhan, inti dari teori motivasi berprestasi McClelland adalah bahwa:

- Kebutuhan akan prestasi bukanlah bawaan, melainkan dipelajari. Lingkungan sosial dan pengalaman hidup memainkan peran penting dalam membentuk tingkat kebutuhan berprestasi seseorang.
- Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi memiliki karakteristik tertentu seperti menyukai tugas dengan tingkat kesulitan sedang, mengambil tanggung jawab pribadi atas hasil, dan membutuhkan umpan balik yang jelas.
- Memahami tingkat kebutuhan berprestasi seseorang dapat membantu dalam memprediksi dan mengelola perilaku mereka dalam berbagai konteks, terutama dalam pekerjaan dan kewirausahaan.

Singkatnya, teori motivasi berprestasi McClelland adalah teori yang menjelaskan dorongan untuk sukses sebagai kebutuhan yang dipelajari dan memengaruhi tindakan serta pilihan individu dalam mencapai tujuan

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Pelatihan memiliki peran krusial dalam kompetensi individu, terutama dalam konteks organisasi. Pertama, pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh

pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan mengikuti program pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang teknologi terbaru, proses kerja, dan praktik terbaik dalam industri. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan efisien, tetapi juga mendorong inovasi dalam pendekatan kerja.

Selanjutnya, pelatihan juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepercayaan diri karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan investasi dalam bentuk pelatihan, mereka cenderung merasa lebih dihargai oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka. Dengan meningkatnya motivasi, karyawan lebih mungkin untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari yang didukung oleh penelitian terdahulu, (Rifki Aditya, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana, 2015). Di samping itu, pelatihan yang efektif dapat memperkuat budaya pembelajaran dalam organisasi. Ketika organisasi mendorong pelatihan berkelanjutan, mereka menciptakan lingkungan di mana pengembangan diri dianggap sebagai hal yang penting. Ini tidak hanya menarik bakat baru, tetapi juga membantu mempertahankan karyawan yang berkompeten. Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh positif pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi.

Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kompetensi

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi individu, terutama dalam konteks profesional dan pendidikan. Motivasi berprestasi mendorong individu untuk mencapai tujuan tinggi, meningkatkan keinginan untuk belajar, dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai standar yang diharapkan. Ketika seseorang memiliki motivasi berprestasi yang kuat, mereka cenderung berusaha lebih keras dalam menjalani proses pembelajaran atau pelatihan, sehingga berupaya untuk meningkatkan kompetensi mereka secara berkelanjutan. Dalam proses ini, motivasi berprestasi berfungsi sebagai pendorong internal yang membuat individu lebih responsif terhadap umpan balik dan tantangan. Misalnya, seorang karyawan yang termotivasi untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya akan mencari peluang pelatihan dan pengembangan diri, serta berpartisipasi aktif dalam proyek yang menuntut keterampilan tinggi. Dengan demikian, individu

tersebut tidak hanya memperluas pengetahuan dan keterampilannya, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja yang diambil dari penelitian terdahulu Lukman Yahya Harlindah, Harniati Arfan, Ahmad Firman, Maryadi, 2023.

Lebih lanjut, motivasi berprestasi juga dapat menciptakan lingkungan kompetitif yang sehat, di mana individu saling mendorong untuk mencapai prestasi terbaik. Hal ini berkontribusi pada perkembangan budaya organisasi yang positif, di mana kompetensi dianggap sebagai prioritas. Dengan kata lain, hubungan antara motivasi berprestasi dan kompetensi bukan hanya bersifat individual, tetapi juga berdampak pada dinamika kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan strategi yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi menjadi kunci dalam upaya meningkatkan kompetensi di berbagai bidang. Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2: Ada pengaruh positif motivasi terhadap kompetensi.

Pengaruh Teamwork Terhadap Kompetensi

Krusial dalam kompetensi individu dalam sebuah organisasi. Ketika individu bekerja dalam tim, mereka memiliki kesempatan untuk saling bertukar pengetahuan dan pengalaman, yang secara langsung dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Kerjasama antar anggota tim memungkinkan pembelajaran dari satu sama lain, baik melalui diskusi maupun kolaborasi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, lingkungan tim yang mendukung menciptakan suasana yang positif, di mana anggota merasa termotivasi untuk berkontribusi dan mengembangkan diri. Di sisi lain, *teamwork* juga mendorong individu untuk mengasah keterampilan interpersonal, seperti komunikasi dan negosiasi, yang sangat penting dalam dunia kerja. Keterampilan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu untuk bekerja sama, tetapi juga memperkuat kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam tim. Ketika anggota tim belajar untuk mengatasi perbedaan pendapat dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif, mereka tidak hanya memperkuat hubungan antarpribadi tetapi juga meningkatkan efisiensi tim secara keseluruhan diambil dari penelitian terdahulu Ruslan S. Djauhar, Abdul Hadi Sirat, Abdulla W. Jabid, 2023.

Lebih jauh lagi, kompetensi yang didorong oleh *teamwork* sering kali berujung pada peningkatan kinerja organisasi. Tim yang memiliki anggota dengan kompetensi yang baik mampu mencapai tujuan

bersama dengan lebih efektif. Oleh karena itu, investasi dalam pembentukan tim yang solid dan efektif tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, jelas bahwa pengaruh *teamwork* terhadap kompetensi adalah hubungan yang saling menguntungkan, di mana setiap individu dan organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara bersamaan. Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

H3: Ada pengaruh positif *Team Work* terhadap kompetensi.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi.

Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, yang dapat dilihat dari beberapa aspek penting. Pertama, pelatihan meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas mereka, yang menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif. Hal ini berdampak pada pengurangan stres dan konflik antar rekan kerja, karena karyawan merasa lebih mampu untuk menangani tantangan yang dihadapi. Kedua, pelatihan juga berfungsi sebagai alat untuk menyampaikan nilai-nilai perusahaan dan budaya organisasi. Dengan memahami visi dan misi perusahaan melalui program pelatihan, karyawan lebih terikat dengan tujuan organisasi. Hal ini menciptakan rasa memiliki yang kuat, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan bersama, lingkungan kerja menjadi lebih harmonis dan produktif.

Ketiga, lingkungan kerja yang positif hasil dari pelatihan juga dapat mempengaruhi retensi karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan lebih cenderung bertahan di perusahaan. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya terkait perekrutan dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga menjaga keberlanjutan pengetahuan dan keterampilan dalam organisasi yang diambil dari penelitian terdahulu Raquel Velada, Antonio Caetano, John W. Michel, 2007. Akhirnya, pelatihan berkontribusi pada inovasi dan adaptasi di tempat kerja. Karyawan yang terlatih memiliki pengetahuan yang lebih baik tentang tren dan teknologi terbaru, memungkinkan mereka untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Dengan demikian, pengaruh pelatihan terhadap lingkungan kerja sangat kompleks dan

multifaset, berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan kolektif dalam organisasi. Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4: Lingkungan kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kompetensi.

Motivasi berprestasi dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi berprestasi merujuk pada dorongan individu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, yang sering kali berakar dari keinginan untuk membuktikan diri dan mendapatkan pengakuan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi ini dengan menyediakan fasilitas, dukungan, dan suasana yang positif. Ketika karyawan merasa bahwa lingkungan mereka mendukung, seperti adanya pengembangan profesional, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan terhadap pencapaian, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti tekanan berlebihan, konflik interpersonal, atau kurangnya sumber daya, dapat mengurangi motivasi berprestasi, membuat karyawan merasa tidak dihargai dan menghambat potensi mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa aman dan dihargai, dapat mendorong mereka untuk berinovasi dan berkontribusi lebih. Motivasi berprestasi, dalam konteks ini, mendorong individu untuk tidak hanya memenuhi ekspektasi tetapi juga melampaui batasan yang ada. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga dapat mengoptimalkan motivasi berprestasi karyawan. Dengan menciptakan sinergi antara motivasi berprestasi dan lingkungan kerja yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan dan hasil yang lebih baik, menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif diambil dari penelitian terdahulu Rayka Dantyo Prakoso, Endang Siti Astuti, Ika Ruhana, 2014. Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5: Lingkungan kerja memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kompetensi.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Teamwork Terhadap Kompetensi.

Teamwork memiliki pengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan kepuasan karyawan. Ketika anggota tim bekerja sama secara efektif, mereka dapat memanfaatkan berbagai keahlian dan perspektif, menciptakan sinergi yang mendorong inovasi dan penyelesaian masalah. Lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif memungkinkan komunikasi yang terbuka, mengurangi konflik, dan meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota tim. Selain itu, lingkungan kerja yang didukung oleh kerja tim yang baik dapat meningkatkan moral karyawan, karena setiap individu merasa dihargai dan berkontribusi terhadap tujuan bersama. Karyawan yang merasa terlibat dalam tim cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang mendukung kerja tim dapat menyebabkan isolasi dan kurangnya kolaborasi, yang berdampak negatif pada produktivitas. Ketika anggota tim tidak dapat bekerja sama dengan baik, hal ini dapat menciptakan ketegangan dan mengurangi kepuasan kerja. Karyawan mungkin merasa frustrasi, yang dapat mengarah pada tingginya tingkat turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung teamwork dengan menyediakan pelatihan, sumber daya, dan kebijakan yang memfasilitasi kolaborasi. Dengan demikian, investasi dalam teamwork tidak hanya meningkatkan dinamika tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan harmonis, yang pada akhirnya menguntungkan seluruh organisasi yang diambil dari penelitian terdahulu Adri Wulandari, Mafiizatun Nurhayati, (2023). Berdasarkan hubungan logis dan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut

H6 : Lingkungan kerja memoderasi pengaruh team work terhadap kompetensi.

Hubungan Pola Asuh Orang Tua dengan Kejadian Stunting

Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kedua variabel. Berdasarkan distribusi frekuensi dapat dilihat terkait pola asuh orang responden terhadap anaknya yakni bahwa mayoritas orang tua telah memberikan kesempatan anaknya untuk mengungkapkan pendapatnya, mereka mendidik dan mengarahkan anaknya ke hal baik tanpa memaksa kehendak. Selain itu mereka juga telah memprioritaskan anaknya mulai dari tidak semena-mena dengan anaknya, mengontrol dan mengawasi anak-anaknya, sehingga

mereka memberikan pola asuh kepada anaknya dengan penuh pengawasan dan tidak mengabaikan anak (Rostika et al, 2019).

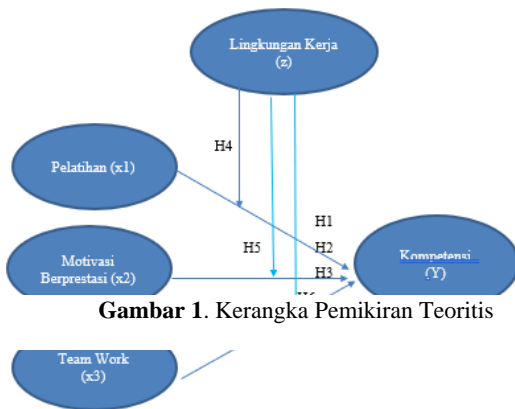
Model Penelitian

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel Pelatihan, Motivasi Berprestasi, Team Work, Kompetensi dan Lingkungan Kerja sebagai variabel moderating yang disajikan pada gambar sebagai berikut:

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pengukuran dan analisis data penelitian kuantitatif. Kuantitatif adalah suatu penelitian yang memerlukan adanya statistik dan datanya berupa angka. Maksud dari temuan kuantitatif yaitu meningkatkan dan memerlukan konsep dan hipotesis. Temuan kuantitatif ialah salah satu langkah dalam penelitian, dimana datanya



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

berbentuk angka guna menghitung dan menemukan hasil sesuai dengan sesuatu yang diulas (Gading & Kharisma, 2017). Data penelitian ini dikumpulkan melalui metode survei. Menurut Sugiyono (2020) metode survei adalah strategi pengumpulan data dari lokasi alami (bukan buatan) dimana peneliti melakukan perawatan pengumpulan data seperti penyebaran kuisioner, tes dan wawancara terstruktur. Explanatory research menurut Singarimbun dan Effendi (2019) adalah penelitian dimana peneliti menggunakan pengujian hipotesis untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini mengenai pengaruh Pelatihan, Motivasi Berprestasi, Team Work, Kompetensi dan Lingkungan Kerja

sebagai variabel moderating. Objek penelitian ini adalah BRIDA Provinsi Jawa Tengah.

Jenis Dan Sumber Data

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di Lokasi penelitian atau objek penelitian. Sugoyono (2020) menyatakan bahwa data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer penelitian ini yaitu kuesioner yang menggunakan skala likert. Pengumpulan data ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung ke responden melalui kuisioner yang meliputi beberapa pertanyaan terstruktur sesuai dengan objek penelitian. Teknik ini dilaksanakan dengan memberikan pertanyaan terstruktur kepada responden guna mendapatkan informasi yang spesifik dan melibatkan pengelolaan data. Jawaban responden kemudian diberi bobot dan diolah dengan alat ukur statistic untuk mendapatkan pendekatan kuantitatif terhadap pertanyaan penelitian.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah “daerah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta lalu ditarik kesimpulannya. Populasi ialah suatu perluasan yang mempunyai ciri & kelebihan tersendiri atas objek/subjek yang ditentukan dari pengkaji guna mengkaji dan mengambil keputusan (Erwinsyah, 2017). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah 48 orang ASN Badan Riset Dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah

Sampel ialah elemen dari karakteristik & jumlah yang dipunyai dari populasi. Pengkaji bisa memanfaatkan sampel yang dipilih dari populasi tersebut, jika pengkaji belum mengharuskan meninjau seluruh yang terdapat pada populasi (Suci, 2020). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 48 orang ASN Badan Riset Dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah

Teknik Sampling adalah metode yang digunakan untuk memilih sebagian dari populasi (sampel) yang akan di teliti sebagai wakil dari keseluruhan populasi, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan sensus.

Uji Instrumen Penelitian.

Uji Validitas

Suatu taraf dimana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian

terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data perlu diuji validitasnya. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows versi 22 (Ghozali, 2016) dengan kriteria sebagai berikut: Apabila nilai r hitung > dari r tabel maka kuesioner valid serta apabila nilai r hitung < dari r tabel maka kuesioner tidak valid.

Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan kriteria bila nilai $\alpha > 0,6$ maka instrumen reliabel dan bila nilai $\alpha < 0,6$ maka instrumen tidak reliabel.

Metode Analisis Data

Analisis Deskriptif

Menganalisis data hasil penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis. Deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu obyek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2010). Ukuran deskriptif yang sering digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian adalah distribusi frekuensi dan rata-rata.

Analisis Inferensial

Suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik. Dalam analisis inferensial alat analisis yang digunakan adalah uji normalitas, uji asumsi klasik yang meliputi pengujian Heterokendastisitas, uji Multilolinieritas.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi *Moderasi (Moderated Regression Analysis)* di mana menggunakan regresi dengan variabel moderasi untuk memahami apakah dan bagaimana sebuah variabel lain (moderator) memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan dependen. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual, karena hubungan antara dua variabel tidak selalu konstan di semua kondisi.

Metode ini dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderasinya dengan perangkat lunak SPSS versi 22 (Ghozali, 2016). Persamaan regresinya sebagai berikut:

Persamaan 1

$$Y = X + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Persamaan 2

$$Y = X + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.Z + \beta_5 X_2.Z + \beta_3 X_3.Z + e$$

Keterangan:

a = Konstanta

Y = Kompetensi

Z = Lingkungan Kerja

X_1 = Pelatihan

X_2 = Motivasi Berprestasi

X_3 = Team Work

β = Koefisien regresi

e = Error

Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dengan menggunakan SPSS (Ghozali, 2016). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan (α) < 0,05.

Uji Model

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase *goodness of fit* dari variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2016).

Hasil dan Pembahasan

Uji Regresi bertahap

Tahap I

Tahap I merupakan analisis regresi ganda pengaruh pelatihan, motivasi berprestasi dan team work terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Dalam analisis ini diperoleh *standardized coefisien* yang menunjukkan koefisien jalurnya dilakukan uji regresi

dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel Uji Regresi Linear Berganda
Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.931	1.178		1.639	.108	
Pelatihan (X1)	.083	.073	.137	1.130	.264	H1 : ditolak
Motivasi Berprestasi (X2)	.019	.108	.031	.182	.857	H2 : ditolak
Team Work (X3)	.375	.082	.719	4.564	.000	H3 : Diterima

Sumber Hasil Output Data Dengan SPSS Juni 2025

Pada tabel diatas hasil regresi persamaan I Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) diketahui sebagai berikut :

$$Y = 0,137 X1 + 0,031 X2 + 0,719 X3$$

Keterangan :

Y = Kompetensi

X1 = Pelatihan

X2 = Motivasi Berprestasi

X3 = Team Work

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui hasil hipotesis :

Hasil koefisien regresi pelatihan 0,137 dan nilai signifikan sebesar 0,264 > 0,05. Dengan demikian ada pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

kompetensi, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) tidak terbukti atau ditolak.

Hasil koefisien regresi motivasi berprestasi 0,031 dan nilai signifikan sebesar 0,857 > 0,05. Dengan demikian ada pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) tidak terbukti atau ditolak

Hasil koefisien regresi motivasi berprestasi 0,719 dan nilai signifikan sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) dapat terbukti atau dapat diterima

Tahap II

Tahap II merupakan analisis regresi ganda pengaruh pelatihan, motivasi berprestasi dan team work terhadap kompetensi dimoderasi lingkungan kerja pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah

Provinsi Jawa Tengah. Dalam analisis ini diperoleh *standardized coefisien* yang menunjukkan koefisien jalurnya dilakukan uji regresi dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel Uji Regresi Linear Berganda
Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) Dimoderasi Lingkungan Kerja (Z)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-13.908	4.671		-2.977	.005	
Pelatihan (X1)	-.052	.378	-.086	-.138	.891	
Motivasi Berprestasi (X2)	-2.099	.532	-3.351	-3.948	.000	
Team Work (X3)	2.581	.449	4.907	5.701	.000	
Lingkungan Kerja (Z)	1.533	.292	2.091	5.258	.000	
x1_z	-.001	.022	-.058	-.050	.980	
x2_z	.109	.029	5.707	3.780	.001	
x3_z	-.131	.024	-8.262	-5.464	.000	

Sumber Hasil Output Data Dengan SPSS Juni 2025

Pada tabel diatas hasil regresi persamaan II Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) dimoderasi Lingkungan Kerja (Z) diketahui sebagai berikut :

$$Y = -0,086 X1 - 3,351 X2 + 4,907 X3 + 2,091 Z - 0,058 X1_Z + 5,707 X2_Z - 8,262 X3_Z =$$

Keterangan :

Y = Kompetensi

- X1 = Pelatihan
- X2 = Motivasi Berprestasi
- X3 = Team Work
- X1_Z = Interaksi X1 dengan Z
- X2_Z = Interaksi X2 dengan Z
- X3_Z = Interaksi X3 dengan Z

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui hasil hipotesis :

Hasil koefisien regresi interaksi pelatihan dengan lingkungan kerja (X1_Z) -0,058 dan nilai signifikan sebesar $0,960 > 0,05$. Dengan demikian ada pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) :Lingkungan kerja memoderasi pelatihan terhadap kompetensi pada pegawai BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah tidak terbukti atau ditolak.

Hasil koefisien regresi interaksi motivasi berprestasi dengan lingkungan kerja (X2_Z) 5,707 dan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi,

sehinggadisimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) :Lingkungan kerja memoderasi motivasi berprestasi terhadap kompetensi pada pegawai BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah dapat terbukti atau dapat diterima.

Hasil koefisien regresi interaksi team work dengan lingkungan kerja (X3_Z) -8.262 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian ada pengaruh negatif dan signifikan terhadap kompetensi, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H6) : Lingkungan kerja memoderasi team work terhadap kompetensi pada pegawai BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah tidak terbukti atau ditolak

Koefisien Determinasi (Sebelum Moderasi)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana ditunjukkan dengan nilai *Square*. Berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut :

Berdasarkan tampilan output pada tabel hasil mampu dijelaskan oleh variabel Pelatihan (X1),

Tabel Koefisien Determinasi Persamaan I
 Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.848 ^a	.715	.696	.92852	1.622

a. Predictors: (Constant), Team Work (X3), Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2)
 b. Dependent Variable: Kompetensi (Y)

Sumber Hasil Output Data Dengan SPSS Juni 2025

koefisien determinasi persamaan Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) menunjukkan bahwa besarnya prosentase variabel kompetensi(Y)

Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) ditunjukkan dengan nilai *R Square* (R²) yaitu sebesar 0,715 atau 71,5 % sedangkan sisanya 28,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Koefisien determinasi (setelah moderasi)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana ditunjukkan dengan nilai *Square*. Berikut hasil pengujian yang dibantu dengan program SPSS sebagai berikut :

Tabel Koefisien Determinasi Persamaan II
Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) Dimoderasi Lingkungan Kerja (Z)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.954 ^a	.910	.894	.54879	1.949

a. Predictors: (Constant), x3_z, Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Team Work (X3), Lingkungan Kerja (Z), x1_z, x2_z
 b. Dependent Variable: Pengembangan Kompetensi (Y)

Sumber Hasil Output Data Dengan SPSS Juni 2025

Berdasarkan tampilan output pada tabel hasil koefisien determinasi persamaan II Pengaruh Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2) dan Team Work (X3) Terhadap Kompetensi (Y) di moderasi Lingkungan Kerja menunjukkan bahwa besarnya prosentase variabel kompetensi (Y) mampu dijelaskan oleh variabel Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Team Work (X3) serta interaksi lingkungan kerja (Z) dengan Pelatihan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Team Work (X3) ditunjukkan dengan nilai *R Square* (R^2) yaitu sebesar 0,910 atau 91 % sedangkan sisanya 9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Perhitungan error term

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,715} = 0,285$$

$$e2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$= \sqrt{1 - 0,91} = 0,09$$

Determinasi total

$$R^2 = 1 - (e1)^2 - (e2)^2$$

$$= 1 - (0,285)^2 - (0,09)^2$$

$$= 0,974$$

Hasil koefisien determinasi total menunjukkan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model sebesar 97,4 % sedangkan sisanya 2,6 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model seperti kompensasi, pendidikan, dan pengembangan karir.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan, Motivasi Berprestasi dan Team Work Terhadap Kompetensi
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui hipotesis pertama Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi pada pegawai

BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah tidak terbukti atau ditolak. Hal ini berlawanan dengan hasil penelitian terdahulu Rifki Aditya, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana, (2015) yang menghasilkan penelitian pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa pelatihan tidak selalu memberikan hasil positif jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan konteks organisasi. Fithriyyah (2023) menyebutkan bahwa pelatihan harus mampu menjawab kesenjangan kompetensi yang ada dan dikembangkan secara berkelanjutan. Sementara itu, Janah (2021) menyoroti pentingnya pelatihan lintas budaya dan relevansi materi pelatihan dalam konteks globalisasi dan persaingan dunia kerja. Dalam konteks ASN, pelatihan yang bersifat normatif dan berskala umum mungkin kurang menyentuh kebutuhan spesifik individu atau jabatan tertentu, sehingga tidak mampu mendorong kompetensi secara efektif.

Pelatihan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi atau lingkungan tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, pelatihan berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja melalui peningkatan kapasitas individu. Pelatihan dapat mencakup berbagai jenis keterampilan, mulai dari keterampilan teknis seperti penggunaan alat atau teknologi tertentu, hingga keterampilan lunak seperti komunikasi, manajemen waktu, dan kerja tim (Fithriyyah, 2023). Pelatihan juga menjadi alat penting untuk membekali tenaga kerja dengan keterampilan yang diperlukan untuk bersaing di pasar global. Pelatihan lintas budaya, misalnya, menjadi semakin penting bagi organisasi yang beroperasi secara internasional. Karyawan perlu dilatih untuk memahami dan beradaptasi dengan berbagai budaya kerja dan etika bisnis yang berbeda

di berbagai Negara (Janah, 2021). Pelatihan memiliki peran krusial dalam sumber daya manusia, baik di sektor publik maupun swasta. Di era globalisasi yang serba cepat ini, kemampuan untuk beradaptasi dan mengembangkan keterampilan baru menjadi sangat penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Pelatihan bukan hanya sarana untuk mengajarkan keterampilan teknis kepada karyawan, tetapi juga menjadi alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keberlanjutan kompetitif.

Pengaruh Motivasi berprestasi Terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kompetensi pada pegawai BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah sehingga tidak terbukti atau ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rendy Barreta Maulana (2016) yang menghasilkan motivasi berprestasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kompetensi pegawai. Hasil yang tidak signifikan bisa berarti motivasi internal saja tidak cukup tanpa Dukungan lingkungan organisasi, Kesempatan berkembang (peluang promosi, proyek menantang), Insentif dan pengakuan atas prestasi. Dalam kerangka teori Vroom, jika individu merasa bahwa tidak ada hubungan antara upaya mereka dan hasil kompetensi yang diakui atau dihargai, maka motivasi tersebut tidak berkembang menjadi tindakan nyata. Bisa juga terjadi motivasi semu: individu merasa termotivasi, tetapi tidak melakukan aksi konkret karena kurangnya arah, dukungan, atau feedback. Organisasi harus mengintegrasikan motivasi berprestasi dengan sistem penghargaan dan karier, agar motivasi dapat terkonversi menjadi peningkatan kompetensi.

Motivasi berprestasi juga dapat memiliki sisi negatif jika tidak dikelola dengan baik. Individu yang terlalu fokus pada pencapaian dan keberhasilan mungkin mengabaikan aspek-aspek lain dari kehidupan mereka, seperti kesejahteraan emosional, hubungan sosial, dan keseimbangan kerja-hidup. Mereka mungkin juga mengalami tekanan yang berlebihan dan merasa terbebani oleh ekspektasi yang tinggi, baik dari diri mereka sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk menemukan keseimbangan antara mengejar prestasi dan menjaga kesejahteraan secara keseluruhan.

Pengaruh Team Work Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian Team work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pada pegawai BRIDA (Badan Riset dan Inovasi Daerah) Provinsi Jawa Tengah dapat terbukti atau dapat diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ruslan S Djauhar, Abdul Hadi Sirat, Abdullah W. Jabid, (2023) yang menghasilkan penelitian team work berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Team work terbukti berpengaruh signifikan karena dalam tim, individu belajar dari satu sama lain secara langsung, kolaborasi mendorong diskusi, refleksi, dan pertukaran pengalaman, Interaksi sosial dan komunikasi efektif memungkinkan penyesuaian perilaku dan peningkatan keterampilan. Hasil ini sangat konsisten dengan teori pembelajaran sosial, di mana pengembangan individu tidak selalu terjadi secara formal (seperti pelatihan), tetapi melalui lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Hasil empiris menunjukkan bahwa hanya Team Work yang berperan signifikan dalam kompetensi. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan pembelajaran berbasis tim dan lingkungan sosial dalam organisasi modern. Sedangkan Pelatihan dan Motivasi perlu ditinjau kembali implementasinya, agar sesuai dengan teori dan bisa memberikan pengaruh nyata terhadap kompetensi.

Lingkungan kerja memoderasi pelatihan, motivasi berprestasi dan team work (X3) terhadap Kompetensi

Lingkungan kerja memoderasi pelatihan terhadap Kompetensi

Berdasarkan analisis dan perhitungan peneliti menemukan bahwa interaksi antara pelatihan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi yang artinya sebaik apapun lingkungan kerja, jika materi pelatihan tidak relevan atau aplikatif maka pengaruhnya terhadap kompetensi ASN tetap rendah. Beberapa faktor yang dimungkinkan diantaranya adalah pelatihan cenderung bersifat formal dan generic (sama untuk semua pegawai) selain itu kurangnya tindak lanjut atau penerapan hasil pelatihan di unit kerja sehingga diharapkan beberapa kebijakan untuk mengatasinya yaitu dengan melakukan *Training need assessment TNA* berbasis unit dan individu, selain itu dengan melibatkan atasan langsung dalam menentukan materi pelatihan yang sesuai target kinerja.

Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland menekankan bahwa hasil kerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh pelatihan atau motivasi individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh sejauh mana lingkungan kerja menyediakan sumber daya kerja yang relevan. Dalam hal ini, lingkungan kerja

sebagai moderator seharusnya mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara input (pelatihan) dan output (kompetensi). Namun, nilai signifikansi sebesar 0,960 menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada konteks ini tidak mampu menjalankan fungsi moderasi tersebut secara efektif. Ini mengindikasikan adanya kemungkinan bahwa kualitas lingkungan kerja yang ada belum cukup mendukung ASN dalam mengaplikasikan hasil pelatihan mereka dalam konteks.

Lingkungan kerja memoderasi motivasi berprestasi terhadap Kompetensi

Setelah dilakukan analisis dan perhitungan peneliti menemukan bahwa lingkungan kerja memoderasi secara positif hubungan antara motivasi berprestasi dengan kompetensi. Ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi akan berdampak nyata terhadap kompetensi jika lingkungan kerja mendukung. ASN yang ingin meju seringkali terhambat oleh sistem birokrasi yang kaku minimnya penghargaan atau feedback atas prestasi karyawan merupakan alasan praktis yang sering muncul. Hal ini dapat diatasi dengan menciptakan budaya penghargaan dan rekognisi prestasi (reward system berbasis kinerja) selain itu juga bias menerapkan sistem karier berbasis kompetensi bukan hanya masa kerja. Dan dengan menyediakan platform untuk menyampaikan ide atau inovasi ASN lalu dengan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Analisis ini dapat diperkuat dengan teori Motivasi Berprestasi David M. McClelland atau *Three Needs Theory* (1961). Teori ini menekankan bahwa motivasi intrinsik seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan (relatedness). Dalam konteks ASN, motivasi berprestasi mencerminkan dorongan intrinsik untuk terus berkembang dan mencapai hasil kerja terbaik. Ketika motivasi ini didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, seperti budaya organisasi yang suportif, sistem penghargaan yang adil, serta hubungan kerja yang harmonis, maka ASN akan lebih terdorong untuk mengembangkan kompetensinya.

Selain itu, Teori Motivasi Berprestasi McClelland juga relevan dalam menjelaskan hubungan ini. JD-R Model menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan manajerial, kesempatan pengembangan diri, dan suasana kerja yang positif dapat berfungsi sebagai moderator yang memperkuat pengaruh motivasi individu terhadap hasil kerja. Dalam hal ini, lingkungan kerja yang

mendukung bertindak sebagai sumber daya yang memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kompetensi. Artinya, ASN dengan motivasi tinggi akan lebih optimal dalam mengembangkan kompetensi jika mereka bekerja dalam lingkungan yang memfasilitasi dan menghargai upaya tersebut.

Dengan demikian, hasil analisis statistik dan pendekatan teori-teori mutakhir membuktikan bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kompetensi ASN sangat bergantung pada kualitas lingkungan kerja yang memoderasinya. Interaksi ini menjadi faktor kunci dalam membangun birokrasi yang kompeten, adaptif, dan responsif terhadap tantangan zaman.

Lingkungan kerja memoderasi team work terhadap Kompetensi

Berdasarkan analisis dan perhitungan peneliti menemukan bahwa interaksi antara team work dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kompetensi yang artinya sebaik apapun lingkungan kerja, jika materi team work tidak dapat bekerja sama maka pengaruhnya terhadap kompetensi ASN tetap rendah.

Namun, temuan menarik dalam analisis ini terletak pada arah dari moderasi yang ditunjukkan, yaitu negatif. Ini berarti bahwa meskipun teamwork berpengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi, pengaruh ini justru melemah ketika lingkungan kerja masuk sebagai variabel moderator. Fenomena ini perlu dikaji lebih dalam melalui pendekatan teori-teori kontemporer, khususnya teori-teori manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi yang berkembang setelah tahun 2020.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen ASN dan memperkaya pemahaman kita bahwa teamwork, meskipun penting, tidak akan optimal jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang sehat. Teori-teori kontemporer pasca-2020 telah menunjukkan bahwa interaksi antar variabel dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dinamika psikologis dan struktural. Oleh karena itu, intervensi strategis untuk meningkatkan kompetensi ASN seharusnya bersifat holistik, yakni memperkuat teamwork sekaligus memperbaiki dan merevitalisasi lingkungan kerja secara berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi

Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis motivasi berprestasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Lingkungan kerja tidak memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Lingkungan kerja tidak memoderasi pengaruh team work terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Implikasi

Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh pelatihan, motivasi berprestasi dan team work terhadap kompetensi dimoderasi lingkungan kerja pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empirisnya ada beberapa hal yang penting sebagai berikut :

Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian tidak terbukti di mana pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap kompetensi pegawai. Dengan kata lain baik buruknya pelatihan kerja pada pegawai maka tidak akan mempengaruhi tingkat kompetensi pegawai. Dengan berdasarkan Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland Pelatihan tidak selalu memberikan hasil positif jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan konteks organisasi. Pelatihan harus mampu menjawab kesenjangan kompetensi yang ada dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian tidak terbukti di mana motivasi berprestasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kompetensi pegawai. Dengan kata lain rendah tingginya motivasi berprestasi pada pegawai maka tidak akan mempengaruhi tingkat kompetensi pegawai. Dengan berdasarkan Kebutuhan Berprestasi (*nAch - Need for Achievement*) motivasi berprestasi juga dapat memiliki sisi negatif jika tidak dikelola dengan baik. Individu yang terlalu fokus pada pencapaian dan keberhasilan mungkin mengabaikan aspek-aspek lain dari kehidupan mereka, seperti kesejahteraan emosional, hubungan sosial, dan keseimbangan kerja-hidup. Mereka mungkin juga mengalami tekanan yang

berlebihan dan merasa terbebani oleh ekspektasi yang tinggi, baik dari diri mereka sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk menemukan keseimbangan antara mengejar prestasi dan menjaga kesejahteraan secara keseluruhan.

Team work berpengaruh terhadap kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian dapat terbukti di mana motivasi berprestasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Dengan kata lain semakin baik team work pada pegawai maka akan meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan berdasarkan Kebutuhan Afiliasi (*nAff - Need for Affiliation*) yang menyatakan Teori motivasi berprestasi menurut David McClelland adalah teori yang berfokus pada dorongan psikologis individu untuk meraih kesuksesan dan mencapai standar keunggulan, yang mana kebutuhan ini diyakini dipelajari dari budaya dan pengalaman hidup yang kesemuanya dapat diwujudkan dengan adanya team work yang baik

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

Instansi perlu mempertahankan dan meningkatkan lagi variabel team work karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kompetensi. Apabila pimpinan instansi akan meningkatkan team work, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator team work antara lain dapat bekerja sama dengan rekan kerja pada bagian atau bidang yang sama maupun diluar dari unit organisasi, dapat melakukan koordinasi dengan Bagian/Bidang lain, dapat menghargai pendapat orang lain dalam bekerja, dapat memanfaatkan teknologi informasi dalam bekerja, dapat menganalisis data yang digunakan dalam mengambil keputusan serta dapat menetapkan rencana kerja yang spesifik.

Instansi perlu meningkatkan lagi variabel motivasi berprestasi karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kompetensi. Apabila pimpinan instansi akan meningkatkan motivasi berprestasi, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator motivasi berprestasi antara lain hasil pekerjaan pegawai dapat dijadikan rujukan evaluasi oleh rekan kerjanya, pegawai senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh atasan sehingga tidak merasa bosan dengan rutinitas pekerjaannya, pegawai suka dengan pekerjaan yang menantang, pegawai merasa bersemangat dalam bekerja apabila tidak selalu diawasi oleh pimpinan serta pegawai dapat bekerja di organisasinya untuk membuat kemampuan dan keterampilannya berkembang

Instansi perlu juga meningkatkan lagi variabel lingkungan kerja karena dapat memoderasi / memperkuat variabel motivasi berprestasi terhadap kompetensi pegawai. Sehingga dengan peningkatan lingkungan kerja melalui indikator-indikatornya akan dapat juga nantinya memperkuat pengaruh pelatihan dan team work terhadap kompetensi pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Kelemahan sekaligus merupakan keterbatasan dari penelitian ini antara lain : Hasil analisis pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis motivasi berprestasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah. Pada lingkungan kerja tidak memoderasi pengaruh team work terhadap kompetensi pada ASN Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Agenda Penelitian Mendatang

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah mengetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain : Penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah mediasi atau moderating terhadap pengaruh pengaruh pelatihan terhadap kompetensi. Saran penelitian yang akan datang perlu ditambah variabel mediasi atau variabel moderating pengaruh motivasi berprestasi terhadap kompetensi. Saran penelitian yang akan datang perlu ditambah variabel mediasi atau moderating *teamwork* terhadap kompetensi

Afandi, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Kecamatan Lubuk Sikaping. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 33–46.

Aksan, A., & Djati, S. P. (2017). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Up Ptsp (Studi Kasus Kota Administrasi Jakarta Barat). *Swot*, 7(2), 279551.

Bakti, S., & Kamaruddin, K. (2023). Kontribusi Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah,

Lingkungan Sekolah Dan Pelatihan Guru Terhadap Kinerja Guru Penjaskes Di Smp Se Kabupaten Bireuen. *Peusangan*, 1(1), 1–11.

Erwinsyah, A. (2017). Manajemen Pembelajaran Dalam Kaitannya Dengan Peningkatan Kualitas Guru. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 69–84.

Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558–580.

Fithriyyah, N. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Pemerintahan Provinsi Papua Barat. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(4).

Gading, I. K., & Kharisma, K. D. (2017). Pengaruh Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Make A Match Berbantuan Media Audio Visual Terhadap Hasil Belajar Ips Sekolah Dasar. *International Journal Of Elementary Education*, 1(2), 153–160.

Handayani, K., Utaminingsih, A., & Santoso, D. (2024). Pengaruh Kompetensi Literasi Digital Dan Komunikasi Yang Intensif Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Sistem Kerja Tim Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1163–1178.

Hariadi, S. (2017). Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Lcd Proyektor Dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Belajar Mata Pelajaran Ips. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Ips*, 11(1), 100–110.

Hartini Manda, N. P. M. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Dinas

- Pelayanan Pajak Kota Bandung*. Unpas. 19(1), 19–31.
- Imam Ghozali, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Imran, I. (2021). *Pengaruh Pelatihan, Tim Kerja, Dan Fasilitas Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Polewali Mandar*. Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia.
- Ismail, H., Noch, M. Y., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 292–309.
- Janah, M. C. (2021). *Pengaruh Self Efficacy Dan Readiness To Change Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Intervening*.
- Khairaningsih, N. S. (2023). *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pelaksanaan Keselamatan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt Pln (Persero) Batam*. Universitas Islam Indonesia.
- Mahdafiqa, A. Z. (2024). *Pengaruh Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi*. Universitas Jambi.
- Maulidiya, S. (2024). *Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Mukhsin, M. (2023). *Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, 19(1), 19–31.
- Noveni, N. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas*. Universitas Bina Insan.
- Pamungkas, W. A. D., & Koeswanti, H. D. (2021). Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Video Terhadap Hasil Belajar Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Profesi Guru*, 4(3).
- Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal Of Environment And Management*, 3(1), 35–45.
- Saifulloh, A. M., & Darwis, M. (2020). Manajemen Pembelajaran Dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Belajar Mengajar Di Masa Pandemi Covid-19. *Bidayatuna Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah*, 3(2), 285–312.
- Sentika, S. R. (2019). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I*. Universitas Pasundan.
- Sitti, S. (2021). *Pengaruh Pelatihan Karir Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Polewali Mandar*. Stie Nobel Indonesia.
- Suci, W. (2020). *Pengaruh Media Pembelajaran Terhadap Hasil Belajar Al-Islam Di Sma Muhammadiyah 1 Gisting Kabupaten Tanggamus Tahun Pelajaran 2019/2020*. Iain Metro.

- Sulaeman, M., & Barima, H. (2022). Peningkatan Kinerja Pegawai Sebagai Konsekuensi Dari Tingkat Pendidikan, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 16(1), 53–65.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82–102.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan