

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening di UPT Puskesmas Nawangsasi

Desi Ratnawati ^{1*}, Surajiyo ², Nasruddin ³, Suyadi ⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Bina Insan, Indonesia

* 2201010022@mhs.univbinainsan.ac.id

Abstrak

Urgensi penelitian ini yaitu terletak pada kinerja pegawai di sektor pelayanan publik, khususnya pada Puskesmas, sangat menentukan kualitas layanan kesehatan yang diterima masyarakat. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening di UPT. Puskesmas Nawangsasi Kec. Tugumulyo Kab.Musi Rawas. Dengan variabel independen yang terdiri dari Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia serta variabel dependen yang terdiri dari Kinerja Pegawai. Metode ini menggunakan metode kuantitatif dengan statistik SmartPLS. Teknik Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai situasi, menggunakan berbagai sumber, serta melalui beberapa metode. Berdasarkan sumber datanya, data dapat diperoleh dari sumber primer maupun sekunder. Sumber primer adalah data yang diterima langsung oleh peneliti, sedangkan sumber sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya melalui pihak lain atau dokumen. Dari sisi teknik, pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini juga menggunakan variabel intervening berupa Kompetensi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Pegawai ASN UPT. Puskesmas Nawangsasi Kec. Tugumulyo Kab. Musi Rawas. Metode penentuan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dengan sampel sebanyak 52 Aparatur Sipil Negara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Pegawai terbukti berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien jalur *original sample* sebesar 0,560 dengan signifikan dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistic* 3,930 dimana lebih besar dari *t-tabel* sebesar 1.984. Nilai *P-Value* 0,000. Nilai *P-value* (0.000) < $\alpha = 5$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pengembangan SDM, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Selain itu, keberadaan kompetensi sebagai variabel intervening memperkuat hubungan tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai menjadi kunci dalam memaksimalkan efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja. Dengan demikian, organisasi perlu lebih memperhatikan program pengembangan SDM yang terencana, merata, dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai secara optimal.

Kata Kunci: *Pelatihan dan Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai, Kompetensi.*

Pendahuluan

Era globalisasi saat ini menuntut setiap organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, termasuk tuntutan teknologi, regulasi, dan sosial. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dan tak terpisahkan dari keberlanjutan organisasi (Wijaya & Hamid, 2026). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, karena merekalah penggerak utama semua aktivitas organisasi. Tanpa manajemen SDM yang baik,

suatu organisasi akan kesulitan mencapai kinerja optimal, bahkan dengan fasilitas dan infrastruktur yang memadai.

Sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai aset strategis yang harus dikelola secara sistematis dan berkelanjutan (Sulaiman & Fitriani, 2021). Manajemen sumber daya manusia mencakup proses perencanaan, implementasi, dan pemeliharaan tenaga kerja, yang bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai mencapai kinerja optimal dan selaras dengan strategi organisasi (Nurhayati & Arifin, 2022). Tantangan utama bagi organisasi saat ini adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten yang mampu memberikan kontribusi nyata untuk mencapai tujuan organisasi (Boyratan et al., 2025). Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang tak terhindarkan (Kusuma & Hidayat, 2023). Pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap organisasi karena melalui aktivitas ini organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perkembangan yang terjadi, sehingga tercipta sumber daya manusia yang lebih berkualitas (Rahman & Dewi, 2024). Peningkatan kualitas pegawai melalui pengembangan Sumber Daya Manusia akan berdampak langsung pada meningkatnya kinerja Instansi (Utama et al, 2025; Saputri & Ariani, 2025)

Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam suatu organisasi karena berperan dalam menjalankan berbagai fungsi strategis, mulai dari perencanaan dan implementasi hingga evaluasi kinerja organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas individu, seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kompetensi (Rismayani et al, 2025). Aktivitas pengembangan sumber daya manusia telah terbukti berdampak positif pada kinerja pegawai, karena peningkatan kompetensi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, efektif, dan produktif (Asfarina et al., 2026). Menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang terencana dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai, sehingga meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas (Kodja et al, 2023; Ezenwobodo & Samuel, 2022).

Kinerja merupakan output dari aktivitas seseorang yang dinilai berdasarkan tingkat pencapaian target dan standar yang telah ditentukan sebelumnya (Hidayat & Anwar, 2022). Pada pegawai, kinerja terlihat dari keberhasilan dalam memenuhi sasaran pekerjaan, mutu hasil kerja, serta kontribusi terhadap kemajuan organisasi (Kodja et al., 2023). Dengan demikian, kinerja pegawai adalah capaian yang diperoleh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Setiawan & Putri, 2021). Kinerja pegawai merupakan elemen kunci dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi (Maulana & Sari, 2024).

Kinerja mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai, yang konsisten dengan tanggung jawab yang diberikan (Yuliana & Hartono, 2021). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor individu, psikologis, dan organisasi (Prabowo & Lestari, 2022). Faktor-faktor ini meliputi motivasi kerja, kemampuan, kepuasan kerja, kepribadian, kompetensi, serta struktur dan sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi (Fadilah & Qori, 2022). Kinerja optimal dapat dicapai jika organisasi menyediakan pelatihan yang tepat, fasilitas kerja yang memadai, dan lingkungan kerja yang mendukung (Saputri & Kurniawan, 2024). Peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam organisasi (Fadilah & Al Banin, 2022)

Puskesmas merupakan fasilitas kesehatan tingkat pertama dengan tanggung jawab signifikan dalam melaksanakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan individu. Puskesmas memprioritaskan upaya promotif dan preventif untuk mencapai tingkat kesehatan

masyarakat tertinggi. Salah satu Puskesmas di Kabupaten Musi Rawas adalah Puskesmas UPT Nawangsasi di Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, yang berstatus sebagai Badan Pelayanan Publik Daerah (BLUD). Puskesmas ini bertugas menyediakan layanan kesehatan kepada masyarakat, termasuk layanan medis, kesehatan ibu dan anak, gizi, kesehatan lingkungan, dan berbagai program kesehatan lainnya.

Puskesmas Nawangsasi dituntut untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi dan profesional yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan pegawai dengan kinerja tinggi, kompetensi yang memadai, dan sikap kerja profesional. Namun, berdasarkan pengamatan awal di Puskesmas Nawangsasi Di Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, beberapa permasalahan terkait pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan kinerja pegawai telah diidentifikasi. Dari perspektif pelatihan, materi pelatihan yang disajikan masih terbatas, dan beberapa di antaranya tidak sepenuhnya relevan dengan kebutuhan pekerjaan pegawai.

Evaluasi pasca-pelatihan juga belum dilakukan secara rutin dan terstruktur, sehingga dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak dapat diukur secara optimal. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam program pengembangan seperti pelatihan, seminar, dan lokakarya. Program pengembangan sumber daya manusia juga belum diimplementasikan secara berkelanjutan, sehingga mengakibatkan pengembangan kompetensi pegawai yang tidak merata.

Masalah juga terlihat dalam kinerja pegawai, khususnya terkait disiplin dan kehadiran pegawai, yang masih belum sepenuhnya sesuai dengan standar pelayanan publik. Selain itu, komunikasi dan koordinasi antar departemen belum optimal, yang berdampak pada kelancaran pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat. Dari segi kompetensi, beberapa pegawai masih belum memiliki sertifikat kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Lebih jauh lagi, beberapa pegawai masih belum terbiasa menggunakan teknologi informasi, khususnya dalam tugas-tugas administrasi dan pelaporan, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas dan efisiensi kerja.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses terencana yang bertujuan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap individu dalam organisasi, sehingga mereka mampu menjalankan tanggung jawab saat ini serta siap menghadapi tantangan di masa mendatang (Kusuma & Hidayat, 2023). Kegiatan ini tidak hanya mencakup pendidikan dan pelatihan, tetapi juga pengelolaan karier serta peningkatan kapasitas organisasi secara menyeluruh (Saefullah et al., 2022). Pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai (Kodja et al., 2023). Di era persaingan global, pengembangan SDM merupakan penentu utama keberhasilan organisasi (Rahman & Dewi, 2024).

Pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai upaya terencana untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu melalui pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan tenaga kerja secara efektif (Fadilah & Qori, 2022). Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan produktivitas pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. menjelaskan bahwa pengembangan SDM mencakup kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, dan manajemen kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai di tempat kerja (irawan, 2024). Di lembaga pemerintahan, Keberadaan tenaga kerja yang terampil dan kompeten sangat penting dalam menciptakan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan berkualitas. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta pengetahuan yang baik akan mampu menjalankan tugas secara

optimal, meningkatkan produktivitas kerja, serta memberikan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia yang tepat dan berkelanjutan akan meningkatkan efisiensi kerja, efektivitas tugas, dan kesiapan pegawai untuk menghadapi tantangan di masa depan. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia dan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan posisi pekerjaan dapat mengurangi kinerja dan menghambat efektivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dan berkelanjutan sangat penting bagi lembaga pemerintahan, termasuk Puskesmas (UPT) Nawangsasi di Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan daya saing dalam menghadapi lingkungan kerja yang terus berubah.

Pelatihan juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan merupakan bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia, yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai di bidang-bidang tertentu. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam suatu organisasi. Selain meningkatkan keterampilan teknis, pelatihan dan pengembangan juga bertujuan untuk meningkatkan perilaku, sikap, dan pengetahuan pegawai agar selaras dengan kebutuhan organisasi (Permatasari & Hardiyanto, 2018). menekankan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran yang dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang disusun secara terencana dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan individu, memperbaiki kinerja pegawai, serta memperkuat keterampilan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Kegiatan ini menitikberatkan pada penguasaan tugas dan tanggung jawab sesuai peran masing-masing pegawai. Selain itu, Pelatihan menjadi strategi penting yang digunakan Organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan (Subyantoro et al, 2021).

Kompetensi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM benar-benar berdampak pada kinerja pegawai. Kinerja merupakan output dari aktivitas seseorang yang dinilai berdasarkan tingkat pencapaian target dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Pada pegawai, kinerja terlihat dari keberhasilan dalam memenuhi sasaran pekerjaan, mutu hasil kerja, serta kontribusi terhadap kemajuan Organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai adalah capaian yang diperoleh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan sikap kerja yang positif, yang tercermin dalam kinerja pegawai. menyatakan bahwa pegawai dengan kompetensi yang baik akan mampu melaksanakan tugas mereka sesuai dengan standar profesional. Pemahaman yang jelas mengenai definisi serta jenis kompetensi membantu Organisasi mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja dan menyusun strategi pengembangan untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim menekankan bahwa kompetensi bertindak sebagai variabel perantara yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja pegawai (Putri et al, 2024). Dengan kata lain, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin besar dampak pelatihan dan pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja.

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan variabel pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan kompetensi sebagai variabel intervening dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya pada Puskesmas yang berstatus BLUD. Penelitian ini tidak hanya menganalisis pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan

SDM terhadap kinerja pegawai, tetapi juga mengkaji peran kompetensi sebagai mediator yang menjembatani hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini menghadirkan konteks empiris yang spesifik pada Puskesmas Nawangsasi di Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, yang memiliki karakteristik tersendiri dalam hal pelayanan kesehatan primer, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan pelayanan publik yang tinggi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru baik secara teoretis dalam pengembangan model hubungan antar variabel SDM maupun secara praktis sebagai dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai di sektor kesehatan tingkat pertama.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel *intervening* di UPT Puskesmas Nawangsasi Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan kompetensi pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif untuk menguji pengaruh Pelatihan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai, dengan Kompetensi sebagai variabel *intervening*. Populasi dalam penelitian ini adalah UPT Puskesmas Nawangsasi, yang terletak di Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas, Indonesia. Puskesmas ini beroperasi sebagai BLUD dan menyediakan layanan Kesehatan primer kepada Masyarakat, termasuk layanan medis, layanan ibu dan anak, program gizi, dan layanan Kesehatan lingkungan. Populasi sasaran penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai ASN yang bekerja di Puskesmas UPT Nawangsasi. Pegawai ini dipilih karena mereka terlibat langsung dalam pemberian layanan kesehatan dan proses administrasi, yang berkaitan erat dengan hasil kinerja pegawai.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai individual. Setiap responden memberikan persepsi mengenai pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan kinerja pegawai berdasarkan pengalaman kerja mereka di pusat kesehatan tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh (*sampling* sensus), di mana seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden penelitian. Teknik ini diterapkan karena ukuran populasi relatif kecil dan mudah diakses, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari seluruh populasi dan meminimalkan bias pengambilan sampel (Sugiyono, 2023).

Jumlah total responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah 52 pegawai. Para responden memiliki karakteristik yang beragam dalam hal jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, lama masa kerja, dan posisi pekerjaan. Keberagaman ini memberikan gambaran komprehensif tentang persepsi pegawai mengenai pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan kinerja dalam organisasi.

Data untuk penelitian ini dikumpulkan menggunakan sumber data primer. Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang didistribusikan langsung kepada responden. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Skala ini digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian (Sugeng, 2020). Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pertanyaan mampu mengukur variabel yang diteliti, dengan melihat nilai *outer loading* ($\geq 0,70$) pada model pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi

jawaban responden menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan kriteria nilai $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen reliabel.

Proses pengumpulan data terdiri dari langkah-langkah berikut: Mengembangkan kuesioner berdasarkan indikator yang diambil dari teori-teori relevan dan studi-studi sebelumnya, Mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai ASN di Puskesmas UPT Nawangsasi, Mengumpulkan kuesioner yang telah diisi dari responden, Meninjau tanggapan untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi sebelum analisis data. Metode kuesioner dipilih karena memungkinkan pengumpulan data yang efisien, memastikan keseragaman tanggapan, dan memungkinkan responden untuk mengungkapkan persepsi mereka secara objektif.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk; serta (2) evaluasi model struktural (*inner model*) yang meliputi pengujian koefisien determinasi (R^2), uji signifikansi (*t-statistic* dan *p-value*), serta pengujian hipotesis. Selain itu, dilakukan juga uji efek mediasi (*intervening*) untuk mengetahui peran kompetensi dalam memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Hasil

Gambaran Umum Objek Penelitian

Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui distribusi kuesioner yang di tujukkan kepada UPT Puskesmas Nawangsasi Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi dengan sasaran penelitian yang terdiri dari seluruh pegawai ASN. Setelah dilakukan observasi awal, diperoleh 52 pegawai. Proses pembagian kuesioner kepada responden dimulai pada tanggal 1 Januari 2026.

Table 1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase(%)
1	Laki- Laki	5	9,7%
2	Perempuan	47	90,3%
	Total	52	100

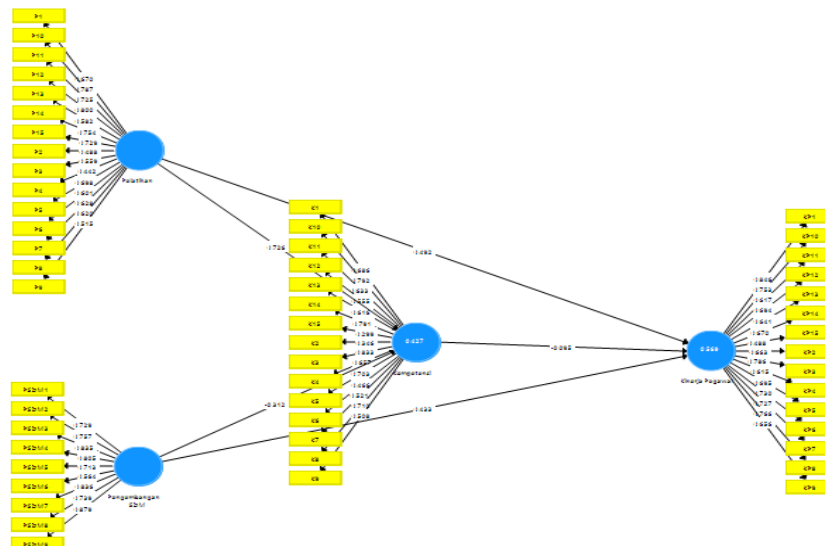
Berdasarkan tabel 1. dari 52 pegawai hanya ada 5 frekuensi laki – laki dengan persentase 9,7% dan 47 frekuensi Perempuan dengan persentase 90,3%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden dalam penelitian ini didominasi oleh Perempuan, sehingga dapat menggambarkan bahwa Sebagian besar pegawai atau partisipan yang terlibat berasal dari kelompok Perempuan.

Table 2. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 1

	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pelatihan	Pengembangan SDM
K1		0,686		
K10		0,792		
K11		0,633		
K12		0,555		
K13		0,616		
K14		0,791		
K15		0,299		
K2		0,346		
K3		0,833		
K4		0,657		
K5		0,703		

	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pelatihan	Pengembangan SDM
K6		0,466		
K7		0,521		
K8		0,710		
K9		0,508		
KP1	0,846			
KP10	0,753			
KP11	0,617			
KP12	0,694			
KP13	0,641			
KP14	0,670			
KP15	0,488			
KP2	0,663			
KP3	0,786			
KP4	0,615			
KP5	0,695			
KP6	0,730			
KP7	0,727			
KP8	0,766			
KP9	0,656			
P1			0,670	
P10			0,787	
P11			0,725	
P12			0,800	
P13			0,582	
P14			0,754	
P15			0,729	
P2			0,488	
P3			0,559	
P4			0,442	
P5			0,698	
P6			0,601	
P7			0,628	
P8			0,620	
P9			0,515	
PSDM 1				0,729
PSDM 2				0,757
PSDM 3				0,835
PSDM 4				0,805
PSDM 5				0,713
PSDM 6				0,564
PSDM 7				0,836
PSDM 8				0,739
PSDM 9				0,879

Hasil uji outer loading pada convergent validity tahap 1 menunjukkan bahwa sebagian besar indikator pada variabel Kinerja Pegawai, Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan SDM telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai di atas 0,70 yang menandakan kemampuan indikator dalam merefleksikan konstruk sudah baik. Namun, masih terdapat beberapa indikator dengan nilai di bawah batas minimal 0,70 yang menunjukkan kontribusi rendah sehingga perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi atau diperbaiki pada tahap berikutnya agar model memiliki validitas konvergen yang lebih kuat.



Gambar 1. Uji Convergent Validity Tahap 1

Total 54 indikator yang diuji pada tahap awal, hanya 24 indikator yang dinyatakan memenuhi kriteria validitas, sementara 30 indikator lainnya tidak memenuhi kriteria sehingga perlu dieliminasi dari model penelitian; oleh karena itu, model perlu diuji kembali dengan menggunakan indikator-indikator yang telah lolos uji validitas agar menghasilkan pengukuran yang lebih akurat dan reliabel.

Table 3. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 2

	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Pelatihan	Pengembangan SDM
K10		0,851		
K14		0,882		
K3		0,901		
K5		0,750		
K8		0,736		
KP1	0,833			
KP10	0,827			
KP3	0,866			
KP6	0,715			
KP7	0,721			
KP8	0,854			
P10			0,750	
P11			0,781	
P12			0,863	
P14			0,793	
P15			0,784	
PSDM 1				0,749
PSDM 2				0,779
PSDM 3				0,842
PSDM 4				0,792
PSDM 5				0,720
PSDM 7				0,828
PSDM 8				0,711
PSDM 9				0,884

Hasil uji outer loading pada convergent validity tahap 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan valid dalam merefleksikan masing-masing konstruk.

Pembahasan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, dengan kompetensi sebagai variabel intervening, di Puskesmas UPT Nawangsasi, Kecamatan Tugumulyo, Kabupaten Musi Rawas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel yang diteliti memiliki hubungan yang positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi layanan kesehatan masyarakat.

Pelatihan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan kepada pegawai mampu meningkatkan kemampuan teknis maupun non-teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai media untuk memperkuat pemahaman pegawai terhadap standar pelayanan, prosedur kerja, serta tanggung jawab profesional yang harus dijalankan. Dalam konteks Puskesmas, pelatihan menjadi sangat penting karena pegawai dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang cepat, tepat, dan berkualitas kepada masyarakat. Dengan demikian, semakin baik pelatihan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengembangan sumber daya manusia juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan sumber daya manusia memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan pelatihan, karena mencakup upaya jangka panjang dalam meningkatkan kapasitas individu melalui pendidikan, pembinaan karier, serta peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi yang secara konsisten melakukan pengembangan pegawai akan mampu menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, adaptif, dan produktif. Dalam lingkungan pelayanan kesehatan, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor kunci untuk memastikan bahwa pegawai mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta tuntutan pelayanan yang semakin kompleks.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai. Hal ini memperkuat konsep bahwa kompetensi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Pelatihan memberikan peningkatan keterampilan secara langsung, sedangkan pengembangan sumber daya manusia membentuk pola pikir, sikap, dan kemampuan jangka panjang. Dengan demikian, kombinasi antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam membentuk kompetensi pegawai yang unggul.

Kompetensi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang profesional. Dalam konteks Puskesmas, kompetensi pegawai sangat menentukan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi menjadi prioritas utama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Peran kompetensi sebagai variabel intervening, Kompetensi terbukti mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Artinya, pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini

menunjukkan bahwa keberhasilan program pelatihan dan pengembangan sangat bergantung pada sejauh mana program tersebut mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Dengan kata lain, kompetensi menjadi jembatan yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan hasil kinerja yang diharapkan. Hubungan Temuan dengan Literatur Sebelumnya Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Ariyanto et al., 2021). Demikian pula, pengaruh positif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa investasi jangka panjang dalam pengembangan pegawai meningkatkan kualitas kerja dan efektivitas organisasi (Fauzan et al., 2023).

Peran mediasi kompetensi memperkuat temuan yang berpendapat bahwa kompetensi memperkuat dampak praktik sumber daya manusia terhadap hasil kinerja (Kaur & Kaur, 2022). Studi ini memperkuat pandangan bahwa inisiatif pelatihan dan pengembangan paling efektif ketika berhasil diterjemahkan menjadi peningkatan kompetensi pegawai. Penjelasan yang Mungkin untuk Temuan yang Kurang Optimal atau Tidak Terduga Meskipun hubungan secara keseluruhan positif, hasil deskriptif mengungkapkan bahwa beberapa aspek pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dianggap kurang optimal, khususnya mengenai relevansi pelatihan, evaluasi pasca-pelatihan, dan akses yang sama terhadap peluang pengembangan. Temuan ini dapat dijelaskan oleh kendala organisasi seperti keterbatasan sumber daya, tekanan waktu, dan prioritas administratif yang lazim terjadi di lembaga sektor publik. Kondisi seperti itu dapat mengurangi efektivitas langsung program pelatihan, bahkan ketika program tersebut dirancang dengan baik secara konseptual.

Implikasi Manajerial Temuan ini memiliki implikasi manajerial penting bagi organisasi layanan kesehatan publik. Manajemen di Puskesmas UPT Nawangsari harus fokus pada perancangan program pelatihan berbasis kebutuhan yang selaras langsung dengan persyaratan pekerjaan dan diikuti dengan evaluasi sistematis. Selain itu, inisiatif pengembangan sumber daya manusia harus diimplementasikan dengan cara yang lebih inklusif dan berkelanjutan, memastikan akses yang sama bagi semua pegawai. Yang terpenting, para manajer harus mengakui kompetensi sebagai aset strategis. Program pelatihan dan pengembangan harus secara eksplisit ditujukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, khususnya di bidang-bidang seperti keterampilan teknologi informasi dan sertifikasi profesional, untuk memastikan peningkatan kinerja dan kualitas layanan yang berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian Terlepas dari kontribusinya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi validitas internal dan eksternalnya. Pertama, penelitian ini dilakukan di satu pusat kesehatan masyarakat saja, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke lembaga perawatan kesehatan atau organisasi sektor publik lainnya. Kedua, penggunaan data kuesioner yang dilaporkan sendiri dapat menimbulkan bias respons, karena responden mungkin melebih-lebihkan kompetensi atau kinerja mereka. Ketiga, desain studi potong lintang membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal dari waktu ke waktu.

Arah untuk Penelitian Masa Depan Penelitian selanjutnya dapat mengatasi keterbatasan ini dengan memperluas studi ke beberapa pusat kesehatan atau lembaga pelayanan publik lainnya untuk meningkatkan generalisasi. Penelitian longitudinal Desain penelitian juga direkomendasikan untuk menguji perubahan kompetensi dan kinerja dari waktu ke waktu setelah intervensi pelatihan dan pengembangan. Selain itu, studi di masa mendatang dapat menggabungkan variabel relevan lainnya, seperti motivasi, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi, untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja pegawai di lingkungan layanan kesehatan publik.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel intervening telah tercapai dengan baik. Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi. Secara kuantitatif, pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,560, nilai *t-statistic* sebesar 3,930 yang lebih besar dari *t-tabel* 1,984, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu, seluruh indikator dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga model dinyatakan valid dan reliabel. Kompetensi juga terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan kualitas pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kompetensi agar dapat mendorong kinerja pegawai secara optimal. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memperluas objek penelitian, serta menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan adalah perlunya perancangan program pelatihan yang lebih relevan dengan kebutuhan kerja, pelaksanaan evaluasi pasca-pelatihan secara berkala, serta pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara merata dan berkelanjutan guna meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja pegawai.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Asfarina, S., Yudianto, I., & Hasan, A. N. (2026). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komitmen Pimpinan, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Barang Milik Pemerintah Daerah . *Journal Social Society*, 6(2), 1101–1111. <https://doi.org/10.54065/jss.6.2.2026.1216>
- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso, S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif budaya organisasi: Strategi membangun kinerja berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 7(03), 79–84.
- Ezenwobodo, & Samuel, S. (2022). International Journal of Research Publication and Reviews. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 04(01), 1806–1812. <https://doi.org/10.55248/gengpi.2023.4149>
- Fadilah, A. B. Q., & F. (2022). Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Bantarkawung. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2), 175–188. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i2.5362>
- Hidayat, R., & Anwar, M. (2022). Analisis kinerja pegawai dalam meningkatkan efektivitas kerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 88–99. <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.9124>

- Kaur, S., & Kaur, G. (2022). Human resource practices, employee competencies and firm performance: A 2-1-2 multilevel mediational analysis. *Personnel Review*, 51(3), 1100–1119. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0609>
- Kodja, F. M., Jabid, A. W., & S. M. M. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun. *Jurnal Riset Manajemen*, 7(3), 142–154. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i2.927>
- Kusuma, A. P., & Hidayat, R. (2023). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 120–132. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42115>
- Maulana, A., & Sari, D. P. (2024). Peran kinerja pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(2), 134–146. <https://doi.org/10.33509/jan.v30i2.1024>
- Nurhayati, S., & Arifin, Z. (2022). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(1), 55–67. <https://doi.org/10.26593/jab.v18i1.5821>
- Permatasari, I., & Hardiyani. (2018). Pengaruh E-Learning Sebagai Media Pelatihan. *Jurnal Sisfokom*, 7(1), 1–8. <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v7i1.275>
- Prabowo, A. R., & Lestari, D. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(2), 98–110. <https://doi.org/10.26593/jab.v18i2.6214>
- Putri, R. A. E., Sari, M. W., & Seplinda, M. (2024). Pengaruh pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Puskesmas Kambang Kabupaten Pesisir Selatan. *Journal of Management and Creative Business*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i2.2242>
- Rahman, F., & Dewi, R. S. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia menghadapi perubahan lingkungan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 3(1), 33–45. <https://doi.org/10.55927/jebd.v3i1.8462>
- Rismayani, R., Malahayati, R., Bakti, I. P., Gustituati, N., & Achyar, N. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), 485–499.
- Saputri, F., & Ariani, D. W. (2025). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Sumber Daya Pekerjaan, dan Keterlibatan dalam Pekerjaan terhadap Kesejahteraan Karyawan di PT. Pelangi Mitra Solusi. *Journal Social Society*, 5(1), 128–140. <https://doi.org/10.54065/jss.5.1.2025.645>
- Saputri, N. A., & Kurniawan, H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 24(2), 101–114. <https://doi.org/10.53640/jemi.v24i2.932>
- Setiawan, D., & Putri, R. A. (2021). Pengaruh tanggung jawab kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 145–157. <https://doi.org/10.25124/jmi.v21i2.3897>
- Sugeng, B. (2020). *Fundamental Metodologi Penelitian Kuantitatif (Ekplanatif)*.

- Sulaiman, M., & Fitriani, N. (2021). Peran sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi modern. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(3), 201–214. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i3.7421>
- Utama, Z. M., Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344-360. <https://doi.org/10.65096/pmb.v3i3.1853>
- Wijaya, R. A., & Hamid, M. (2026). Pengaruh Teknologi blockchain dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Laporan Keuangan pada UPT Logam Dinas Perindustrian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Yogyakarta. *Journal Social Society*, 6(2), 971–983. <https://doi.org/10.54065/jss.6.2.2026.1186>
- Yuliana, R., & Hartono, S. (2021). Analisis kualitas dan kuantitas kerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 44–56. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5872>