JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 19 Januari 2026 | **Revised:** 29 Januari 2026 | **Accepted:** 26 Maret 2026

Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat

Moch. Wahyu Saputra[1], Anton Budi Santoso[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, moch.wahyu@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, anton.budi@widyatama.ac.id

Corresponding Author: moch.wahyu@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *Improving the performance of Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) is a strategic issue in bureaucratic reform, particularly in technical government institutions with high workloads such as the Manpower and Transmigration Office of West Java Province. This study aims to analyze the effects of training, leadership, and work environment on employee performance. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. The research population consisted of all civil servants at the Manpower and Transmigration Office of West Java Province totaling 311 employees, with a sample of 190 respondents selected using simple random sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results indicate that training and leadership have a positive and statistically significant effect on employee performance, while the work environment has a positive but statistically insignificant effect. Simultaneously, all three variables significantly influence employee performance, with a coefficient of determination of 71.5%. Leadership emerges as the most dominant factor affecting employee performance. These findings highlight the importance of strengthening training quality and leadership effectiveness in enhancing ASN performance, while the work environment functions as a supporting factor. This study contributes theoretically to the development of public human resource management and provides practical implications for formulating more effective and sustainable policies to improve ASN performance.*

Keywords: *Training, Leadership, Work Environment, Employee performance, Civil Servants (ASN)*

Abstrak: Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan isu strategis dalam reformasi birokrasi, khususnya pada instansi teknis dengan beban kerja tinggi seperti Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat sebanyak 311 orang, dengan sampel 190 responden yang ditentukan melalui teknik simple random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil

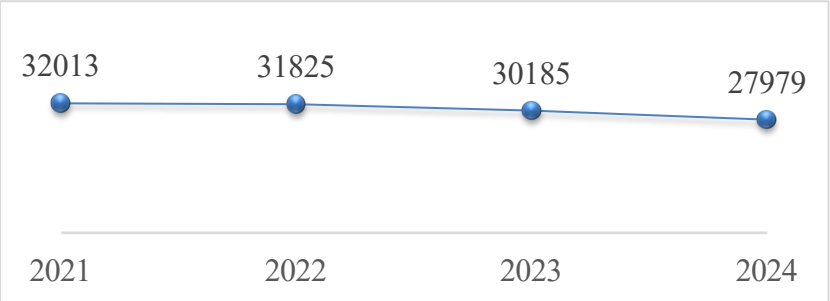
penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 71,5%. Kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kualitas pelatihan dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja ASN, sementara lingkungan kerja berperan sebagai faktor pendukung. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan manajemen sumber daya aparatur serta implikasi praktis bagi perumusan kebijakan peningkatan kinerja ASN yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, ASN.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan kinerja ASN menjadi agenda strategis karena kualitas pelayanan publik dan efektivitas pembangunan sangat ditentukan oleh profesionalisme aparatur. Paradigma *performance-based government* menuntut ASN untuk menghasilkan kinerja yang terukur, efisien, dan berorientasi pada hasil, sebagaimana diarahkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2020–2025 (LAN, 2021; KemenPAN-RB, 2023).

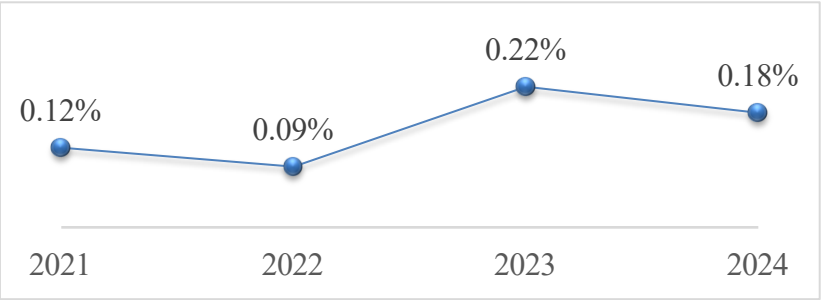
Meskipun demikian, kinerja ASN di tingkat pemerintah daerah masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya terkait keterbatasan sumber daya manusia di tengah meningkatnya tuntutan pelayanan publik. Provinsi Jawa Barat sebagai provinsi dengan jumlah penduduk terbesar di Indonesia mengalami penurunan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang cukup signifikan, dari 32.013 orang pada tahun 2021 menjadi 27.979 orang pada tahun 2024 (Open Data Jabar, 2024).



Gambar 1. Jumlah PNS Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2021–2024
Sumber: Open Data Jabar (2024)

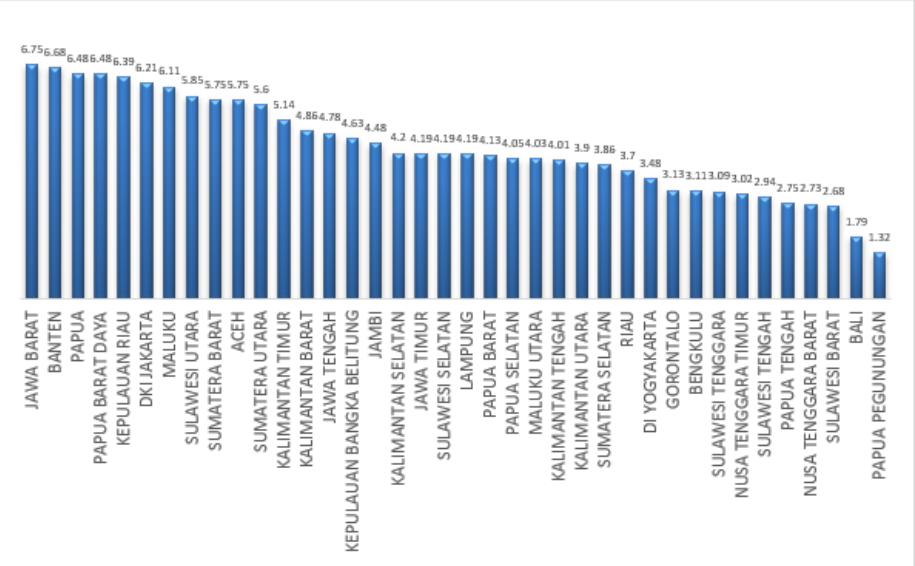
Penurunan jumlah aparatur tersebut berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas pegawai, yang pada akhirnya dapat berdampak pada efektivitas kerja dan pencapaian kinerja ASN.

Selain aspek kuantitas, kualitas kinerja ASN juga masih menjadi perhatian. Data Open Data Jabar (2024) menunjukkan adanya fluktuasi persentase pegawai dengan predikat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) “Kurang” selama periode 2022–2024. Meskipun mayoritas ASN memiliki kinerja baik, keberadaan pegawai dengan kinerja rendah mengindikasikan bahwa permasalahan kinerja belum sepenuhnya teratasi.



Gambar 2. Persentase Pegawai dengan Predikat SKP "Kurang" di Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2022–2024
Sumber: Open Data Jabar (2024)

Permasalahan kinerja ASN menjadi semakin krusial pada instansi teknis dengan kompleksitas tugas tinggi, salah satunya Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Instansi ini memiliki peran strategis dalam pembangunan ketenagakerjaan daerah, mencakup pelatihan vokasi, penempatan tenaga kerja, hubungan industrial, dan perlindungan tenaga kerja. Urgensi peningkatan kinerja pegawai semakin menguat seiring tingginya tingkat pengangguran terbuka (TPT) di Jawa Barat yang mencapai 6,75% pada tahun 2024, tertinggi secara nasional.



Gambar 3. Tingkat Pengangguran Terbuka Menurut Provinsi di Indonesia Tahun 2024
Sumber: Open Data Jabar (2024)

Tingginya tuntutan kinerja tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan capaian kinerja internal pegawai. Hasil pra-survei terhadap pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai berada pada kategori "cukup", khususnya pada aspek ketepatan waktu penyelesaian tugas dan inisiatif kerja.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai Disnakertrans Provinsi Jawa Barat

No	Pernyataan Kinerja Pegawai	Rata-rata Skor	Kategori
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan	3,20	Cukup
2	Saya mampu bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja	3,90	Baik
3	Saya selalu berinisiatif memperbaiki cara kerja	3,30	Cukup

4	Saya memahami dan melaksanakan tugas sesuai SOP	3,95	Baik
5	Saya mendapatkan umpan balik positif atas hasil pekerjaan saya	3,90	Baik
	Rata-rata Total	3,65	Cukup

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Temuan pra-survei tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas pelatihan, konsistensi kepemimpinan, serta dukungan lingkungan kerja. Secara teoretis, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas pelatihan yang meningkatkan kemampuan kerja (Noe, 2020), kepemimpinan yang mampu memotivasi dan mengarahkan perilaku pegawai (Northouse, 2022), serta lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas secara optimal (Sedarmayanti, 2020). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai sektor publik, meskipun sebagian besar masih menguji variabel secara parsial atau dilakukan pada instansi nonteknis.

Research gap dalam penelitian ini terletak pada keterbatasan kajian empiris yang menguji secara simultan pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi teknis ketenagakerjaan dengan beban kerja tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi ketiga faktor organisasional tersebut dalam konteks instansi teknis ketenagakerjaan dengan dukungan data empiris aktual, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, sebuah instansi teknis dengan kompleksitas tugas dan beban kerja yang tinggi.

Populasi penelitian mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 311 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* guna memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh 190 responden. Jumlah sampel tersebut dinilai memadai untuk analisis regresi linier berganda dan memenuhi ketentuan minimal ukuran sampel dalam analisis multivariat (Hair et al., 2021).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen disusun berdasarkan indikator yang telah tervalidasi dalam literatur. Variabel pelatihan diukur melalui dimensi instruktur, materi, metode, peserta, dan evaluasi pelatihan (Noe, 2020). Variabel kepemimpinan diukur menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2022). Variabel lingkungan kerja diukur melalui dimensi lingkungan kerja fisik dan nonfisik (Sedarmayanti, 2017). Sementara itu, kinerja pegawai diukur berdasarkan dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan dampak interpersonal (Bernardin & Russell, 2013). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal instansi, laporan kinerja, serta sumber literatur yang relevan.

Sebelum dilakukan analisis inferensial, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson dengan kriteria nilai

koefisien > 0,30, sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan valid dan reliabel. Selanjutnya, kelayakan model regresi diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh asumsi regresi terpenuhi, sehingga model layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 26. Teknik analisis meliputi analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen dan uji F untuk menguji pengaruh simultan, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu diperhatikan. Pertama, data dikumpulkan menggunakan instrumen *self-report*, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Kedua, desain penelitian bersifat potong lintang (*cross-sectional*), sehingga hubungan kausal antarvariabel belum dapat dijelaskan secara dinamis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat merupakan perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang ketenagakerjaan dan transmigrasi. Instansi ini bertanggung jawab dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, penempatan dan perlindungan tenaga kerja, hubungan industrial, serta pengawasan ketenagakerjaan. Kompleksitas tugas dan fungsi tersebut menuntut kinerja pegawai yang optimal, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Penelitian ini melibatkan 190 pegawai aktif yang bekerja pada berbagai unit dan bidang kerja di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Responden berasal dari sekretariat, bidang teknis, serta Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) seperti Balai Latihan Kerja (BLK), Layanan Terpadu Satu Atap Pekerja Migran Indonesia (LTSA PMI), dan UPTD Pengawasan Ketenagakerjaan. Keberagaman unit kerja tersebut mencerminkan variasi tugas, lingkungan kerja, serta pola kepemimpinan yang relevan dengan fokus penelitian.

Secara umum, responden didominasi oleh pegawai berusia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang memadai, dengan latar belakang pendidikan mayoritas strata satu dan strata lanjut. Dari sisi jabatan, responden mencakup pegawai struktural, fungsional, pelaksana, serta pegawai dengan status PPPK dan non-ASN. Komposisi ini menunjukkan keterwakilan berbagai peran dan jenjang organisasi, sehingga responden dinilai memiliki pemahaman yang cukup untuk menilai pelaksanaan pelatihan, efektivitas kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta capaian kinerja pegawai.

Dengan karakteristik responden yang beragam dan relevan dengan konteks organisasi, penelitian ini dinilai mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel penelitian berada pada kategori baik. Variabel pelatihan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,09, yang menunjukkan bahwa program pelatihan telah dirasakan relevan dan bermanfaat oleh pegawai. Variabel kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,98, yang mencerminkan persepsi positif terhadap kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan

kerja. Variabel lingkungan kerja memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,11, yang menunjukkan bahwa kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja dinilai cukup kondusif. Sementara itu, kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,92, yang menandakan bahwa kinerja pegawai secara umum telah memenuhi standar organisasi.

Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria kelayakan baik dari sisi kualitas alat ukur maupun pemenuhan asumsi dasar model analisis. Pengujian instrumen meliputi uji validitas, uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda.

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan aplikasi SPSS. Dengan jumlah responden sebanyak 190 orang, nilai r tabel pada taraf signifikansi 5% adalah sebesar 0,142. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Pelatihan (X1), Kepemimpinan (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel serta nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk variabel penelitian secara tepat.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas batas minimum 0,60. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang baik dan mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten terhadap persepsi responden.

Selain kelayakan instrumen, pengujian juga dilakukan terhadap asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi dasar statistik. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal, baik berdasarkan uji Kolmogorov–Smirnov maupun analisis grafik Normal P–P Plot. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10, sehingga tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen. Sementara itu, uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang menandakan tidak adanya gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Berdasarkan hasil uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik tersebut, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian serta model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh kriteria kelayakan. Oleh karena itu, data dan model analisis dinyatakan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya dalam menguji pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel Pelatihan (X1), Kepemimpinan (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Melalui analisis ini, dapat diketahui kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan perubahan kinerja pegawai sekaligus membentuk persamaan regresi yang dapat digunakan sebagai dasar prediksi. Hasil pengolahan data menggunakan program SPSS Statistics versi 26 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized B
1	(Constant)	-8,569
	Pelatihan (X1)	0,573
	Kepemimpinan (X2)	0,856
	Lingkungan Kerja (X3)	0,287

Sumber: Olah data SPSS Statistics versi 26

Berdasarkan Tabel 4.2, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -8{,}569 + 0{,}573X_1 + 0{,}856X_2 + 0{,}287X_3 + e$$

Nilai konstanta sebesar –8,569 menunjukkan bahwa apabila pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berada pada kondisi minimum, maka kinerja pegawai cenderung berada pada tingkat yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen tersebut merupakan faktor penting yang secara bersama-sama berkontribusi dalam membentuk kinerja pegawai.

Koefisien regresi variabel Pelatihan (X1) bernilai positif sebesar 0,573, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan efektivitas pelatihan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, variabel Kepemimpinan (X2) memiliki koefisien regresi terbesar, yaitu sebesar 0,856, yang menandakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun Lingkungan Kerja (X3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,287, yang menunjukkan hubungan positif, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan pelatihan dan kepemimpinan.

Uji F (Uji Simultan)

Pengujian kelayakan model regresi secara simultan dilakukan melalui uji F untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F disajikan pada Tabel 4.20.

Tabel 3. Hasil Uji F (ANOVA)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.890,876	3	2.296,959	155,909	0,000
	Residual	2.740,287	186	14,733		
	Total	9.631,163	189			

Sumber: Olah data SPSS Statistics versi 26

Hasil Berdasarkan Tabel 3, diperoleh nilai F hitung sebesar 155,909 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, model regresi yang dibangun telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji t (Uji Parsial)

Pengujian t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

	Model	**Unstandardized B**	**Coefficients std. Error**	**Standardized Coefficients Beta**	**t**	**Sig.**
1	(Constant)	-8,569	2,628		-3,260	-8,569
	Pelatihan (X1)	0,573	0,070	0,412	8,185	0,573
	Kepemimpinan (X2)	0,856	0,097	0,472	8,846	0,856
	Lingkungan Kerja (X3)	0,287	0,167	0,087	1,724	0,287

Sumber: Olah data SPSS Statistics versi 26

Berdasarkan Tabel 4, variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 8,185 dengan signifikansi 0,000, yang lebih besar dari t tabel dan lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel

Kepemimpinan (X2) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung sebesar 8,846 dan signifikansi 0,000, serta memiliki nilai standardized beta terbesar, sehingga dapat disimpulkan sebagai variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai.

Sebaliknya, variabel Lingkungan Kerja (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 1,724 dengan signifikansi 0,086, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai, meskipun arah hubungannya positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan lingkungan kerja saja belum cukup kuat dalam meningkatkan kinerja tanpa didukung oleh pelatihan dan kepemimpinan yang efektif.

Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai dianalisis melalui koefisien determinasi. Berdasarkan analisis dengan menggunakan SPSS versi 26 diperoleh nilai R Square (R^2) sebesar 0,715, yang berarti bahwa sebesar 71,5% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja secara simultan. Sementara itu, sisanya sebesar 28,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,711 menunjukkan bahwa model regresi tetap memiliki kemampuan penjelasan yang kuat setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan.

Dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,846, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai tergolong sangat kuat. Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa model regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini layak dan memiliki daya jelas yang tinggi dalam menjelaskan kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat. Pengaruh signifikan pelatihan mengindikasikan bahwa program pengembangan kompetensi yang relevan, terstruktur, dan aplikatif mampu meningkatkan kemampuan serta efektivitas kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori pengembangan sumber daya manusia yang menempatkan pelatihan sebagai instrumen utama peningkatan kinerja (Noe, 2020) serta mendukung temuan empiris pada sektor publik (Pradana & Sari, 2021; Putri & Wibowo, 2022).

Kepemimpinan terbukti menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa peran pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, keteladanan, serta dukungan personal sangat menentukan kualitas kinerja ASN. Dalam konteks organisasi publik yang bersifat hierarkis, kepemimpinan efektif berfungsi sebagai penggerak utama perilaku kerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional (Northouse, 2022) dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (Rahmawati & Yusuf, 2022; Wulandari & Setiawan, 2023).

Berbeda dengan pelatihan dan kepemimpinan, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah, yang umumnya telah memiliki standar lingkungan kerja yang relatif seragam dan memadai. Ketika kondisi lingkungan kerja telah berada pada tingkat minimum yang layak, variasinya menjadi terbatas sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tidak lagi dominan. Dalam konteks ini, faktor pengembangan kompetensi dan kualitas kepemimpinan menjadi penentu utama variasi kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat melemah ketika faktor motivasional dan kepemimpinan lebih

kuat, meskipun berbeda dengan hasil penelitian pada organisasi dengan kondisi kerja yang belum stabil (Hidayati & Suryono, 2021; Lestari & Nurhayati, 2023).

Secara simultan, pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan daya jelas model yang tinggi. Temuan ini mendukung Model Ability–Motivation–Opportunity (AMO) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan, motivasi yang dibentuk oleh kepemimpinan, serta kesempatan dan dukungan yang disediakan oleh lingkungan kerja (Appelbaum et al., 2000). Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan tidak bersifat parsial.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, dengan kepemimpinan sebagai faktor yang paling dominan. Sebaliknya, lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik, sehingga berperan sebagai faktor pendukung dalam peningkatan kinerja ASN.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pendekatan manajemen sumber daya manusia sektor publik yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi melalui pelatihan serta peran strategis kepemimpinan dalam mendorong kinerja aparatur. Hasil penelitian ini juga mendukung Model Ability–Motivation–Opportunity (AMO), di mana kemampuan dan motivasi menjadi determinan utama kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintah daerah.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja ASN perlu difokuskan pada peningkatan kualitas dan relevansi program pelatihan serta penguatan kepemimpinan yang efektif dan konsisten. Lingkungan kerja tetap perlu dijaga dalam kondisi kondusif, namun kebijakan pengelolaan SDM aparatur sebaiknya memprioritaskan aspek pengembangan kompetensi dan kepemimpinan sebagai strategi utama peningkatan kinerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain penggunaan desain potong lintang (*cross-sectional*) dan data berbasis persepsi responden, sehingga belum sepenuhnya menangkap dinamika kinerja pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran (*mixed methods*) guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

REFERENSI

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Awaluddin, A., Latif, S., & Ismail, R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur pemerintah desa di Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan Daerah*, 9(1), 55–68. https://doi.org/10.12345/jappd.v9i1.456

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire, UK: Cengage Learning.

Hadita, L., Pundenswari, H., Ulumudin, M., & Widaningsih, S. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 101–113. https://doi.org/10.12345/jian.v8i2.334

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2023). *Laporan kinerja instansi pemerintah tahun 2023*. Jakarta: KemenPAN-RB.

Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2021). *Grand design reformasi birokrasi nasional 2020–2025*. Jakarta: LAN RI.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Open Data Jabar. (2024). *Data aparatur sipil negara dan ketenagakerjaan Provinsi Jawa Barat tahun 2021–2024*. Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. https://opendata.jabarprov.go.id

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (4th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

Rohman, A., & Amalia, F. (2022). *Performance-based government: Konsep dan implementasi dalam birokrasi publik di Indonesia*. Jakarta: Kencana.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (3rd ed.). Bandung: Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wulandari, N., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja. *Jurnal Kepemimpinan dan Kebijakan Publik*, 11(1), 45–58. https://doi.org/10.25077/jkkp.v11i1.567