PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI

(Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat)

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

KANTI APRILYANDINI
NIM. B2041231001

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: Kanti Aprilyandini
NIM	: B2041231001
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Magister Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul proposal	: Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat).

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul tersebut diatas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian- bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan terlampir).

Apabila didalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang dapat berakibat pada pembatalan Tesis dengan judul tersebut diatas.

Demikian peryataan ini dibuat dengan sebenar- benarnya.

Pontianak, 23 Januari 2025



KANTI APRILYANDINI
NIM. B2041231001

PERTANGGUNGJAWABAN

Yang bertandatangn di bawah ini:

Nama	:	Kanti Aprilyandini
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	23 Januari 2025

Judul Tesis:

Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat).

Menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 23 Januari 2025



Kanti Aprilyandini
NIM. B2041231001

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul:
Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat).

ini diajukan oleh :

Nama	:	Kanti Aprilyandini
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	23 Januari 2025

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Tesis dan Komprehensif untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing I	Dr. Titik Rosnani, S.E., M.Si NIP. 19681021 199403 2 003		
Pembimbing II	Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E, M.M NIP. 19690903 200003 1 001		
Penguji I	Prof. Dr. Hj. Nurul Komari, S.E, M. P NIP. 19600519 198703 2 002		
Penguji II	Dr. M. Irfani Hendri, S.E., M.Si NIP. 19750608 199802 1 001		

Pontianak, Januari 2025

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Nasrul Arifah, S.E., M.Si.

NIP. 19730501 200312 2 001

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji syukur atas kehadirat Allah SWT yang dengan limpahan rahmat-Nya lah, penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **"Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kalimantan Barat)"**. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Strata-2 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat diselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Garuda Wiko, S.H., M.Si, selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
3. Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.
4. Dr. Titik Rosnani, SE., M.Si, dan Dr. Ahmad Shalahuddin, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Dr. Hj. Nurul Komari, SE, MP, dan Dr. M. Irfani Hendri, S.E., M.Si, selaku majelis penguji yang telah banyak memberikan kritik dan saran untuk perbaikan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh *Civitas Academia* Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak atas segala ilmu yang telah diberikan.

7. Kepada kedua orang tua atas segala bentuk dukungan moral selama menjalankan pendidikan di program studi Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.
8. Anak saya Fathan Aqmar Prayoga dan suami Luqman Prayoga atas segala bentuk cinta dan dukungan yang diberikan.
9. Rekan-rekan mahasiswa/i di Magister Manajemen khususnya angkatan 50 yang telah memberikan bantuan untuk menyelesaikan pendidikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sepenuhnya sempurna dan masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan ilmu pengetahuan dan literatur yang dimiliki, akan tetapi penulis telah berusaha sesuai dengan kemampuan untuk memperoleh hasil sebaik mungkin. Oleh karena itu, penulis sangat mengharpkan saran dan kritik yang membangun agar tesis ini bisa menjadi sempurna Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terlaksananya penulisan tesis ini, semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Pontianak, 23 Januari 2025
Penulis

Kanti Aprilyandini

Pengaruh Efektivitas Pelatihan dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinisi Kalimantan Barat)

Kanti Aprilyandini
Magister Manajemen Universitas Tanjungpura, Pontianak
Email : b2041231001@student.untan.ac.id

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan dan knowledge sharing terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kalimantan Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei cross-sectional. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPSDM Kalimantan Barat yang berjumlah 76 orang ASN (tidak termasuk kepala). Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur masing-masing 0,410 dan 0,497. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,530. Efektivitas pelatihan dan knowledge sharing juga berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien 0,273 dan 0,177. Kompetensi terbukti memediasi secara parsial pengaruh efektivitas pelatihan dan knowledge sharing terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan pentingnya mengoptimalkan program pelatihan dan mendorong budaya berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai BPSDM Kalimantan Barat.

Kata kunci: efektivitas pelatihan, *knowledge sharing*, kompetensi, kinerja pegawai, aparatur sipil negara

The Effect of Training Effectiveness And Knowledge Sharing on Employee Performance Through Competency
(Study at the West Kalimantan Civil Service Development Agency)

Kanti Aprilyandini
Magister Manajemen Universitas Tanjungpura, Pontianak
Email : b2041231001@student.untan.ac.id

ABSTRACT

Civil service competency development is a key factor in improving public service quality. This study aims to analyze the effect of training effectiveness and knowledge sharing on employee performance through competency at the West Kalimantan Civil Service Development Agency (BPSDM). The research employed a quantitative approach with a cross-sectional survey method. The research population consisted of 76 civil servants at BPSDM West Kalimantan (excluding the head). Sampling used a census technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that training effectiveness and knowledge sharing have positive and significant effects on competency with path coefficients of 0.410 and 0.497, respectively. Competency positively and significantly affects employee performance with a coefficient of 0.530. Training effectiveness and knowledge sharing also directly influence performance with coefficients of 0.273 and 0.177. Competency is proven to partially mediate the effect of training effectiveness and knowledge sharing on employee performance. These findings indicate the importance of optimizing training programs and fostering a knowledge-sharing culture to enhance the competency and performance of BPSDM West Kalimantan employees.

Key words: training effectiveness, knowledge sharing, competency, employee performance, civil service

PENGARUH EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN *KNOWLEDGE SHARING* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Barat)

RINGKASAN

Latar Belakang dan Tujuan Penelitian

Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan Laporan Kinerja Kemenpan-RB Tahun 2021, Indeks Profesionalitas ASN Indonesia baru mencapai 57,53 dari target RPJMN 2024 sebesar 85. Di BPSDM Kalimantan Barat, meskipun secara kuantitas jumlah PNS yang mengikuti pengembangan kompetensi telah melampaui target, namun dari segi pemerataan masih sangat rendah. Hanya 15,7% PNS yang memperoleh haknya mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada BPSDM Kalimantan Barat, serta menguji peran mediasi kompetensi dalam hubungan tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional survey*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPSDM Kalimantan Barat yang berjumlah 76 orang ASN (tidak termasuk kepala). Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang mengukur efektivitas pelatihan, knowledge sharing, kompetensi, dan kinerja pegawai menggunakan skala Likert 5 poin. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan *software SmartPLS* 3.9.2 untuk menguji model pengukuran dan model struktural.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan koefisien jalur masing-masing 0,410 (t=6,258) dan 0,497 (t=7,159). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,530 (t=9,106). Efektivitas pelatihan dan knowledge sharing juga berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan koefisien 0,273 (t=4,140) dan 0,177 (t=3,438). Kompetensi terbukti memediasi secara parsial pengaruh efektivitas pelatihan dan knowledge sharing terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh tidak langsung masing-masing sebesar 0,217 (t=5,464) dan 0,263 (t=5,168). Model penelitian mampu menjelaskan 75,4% variasi dalam kompetensi dan 86,3% variasi dalam kinerja pegawai.

Kesimpulan dan Implikasi

Penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai BPSDM Kalimantan Barat dapat dicapai melalui optimalisasi program pelatihan dan penguatan budaya berbagi pengetahuan yang didukung oleh pengembangan kompetensi berkelanjutan. Implikasi praktis penelitian meliputi perlunya peningkatan efektivitas pelatihan dengan lebih menekankan pada pengembangan keterampilan praktis, pengembangan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi, dan penyusunan program pengembangan kompetensi yang lebih sistematis. Secara teoretis, penelitian berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen SDM sektor publik dengan mengintegrasikan perspektif pelatihan, knowledge sharing, dan kompetensi dalam satu model penelitian.

THE EFFECT OF TRAINING EFFECTIVENESS AND KNOWLEDGE SHARING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPETENCY
(Study at the West Kalimantan Civil Service Development Agency)

SUMMARY

Background and Research Objectives

Civil service competency development is a key factor in improving public service quality. According to the 2021 Performance Report of the Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform, Indonesia's Civil Service Professionalism Index only reached 57.53 out of the 2024 RPJMN target of 85. At BPSDM West Kalimantan, although the number of civil servants participating in competency development has exceeded the target quantitatively, distribution remains very low. Only 15.7% of civil servants receive their right to participate in competency development for a minimum of 20 learning hours per year. This study aims to analyze the effect of training effectiveness and knowledge sharing on employee performance through competency at BPSDM West Kalimantan, and to test the mediating role of competency in these relationships.

Research Method

The research employed a quantitative approach with a cross-sectional survey design. The research population consisted of 76 civil servants at BPSDM West Kalimantan (excluding the head). Sampling used a census technique where all population members were included as research samples. Primary data were collected through structured questionnaires measuring training effectiveness, knowledge sharing, competency, and employee performance using a 5-point Likert scale. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.9.2 software to test the measurement and structural models

Research Results

The results show that training effectiveness and knowledge sharing have positive and significant effects on competency with path coefficients of 0.410 (t=6.258) and 0.497 (t=7.159), respectively. Competency positively and significantly affects employee performance with a coefficient of 0.530 (t=9.106). Training effectiveness and knowledge sharing also directly influence performance with coefficients of 0.273 (t=4.140) and 0.177 (t=3.438). Competency is proven to partially mediate the effect of training effectiveness and knowledge sharing on employee performance, with indirect effects of 0.217 (t=5.464) and 0.263 (t=5.168), respectively. The research model explains 75.4% of the variance in competency and 86.3% of the variance in employee performance.

Conclusion and Implications

The research concludes that improving employee performance at BPSDM West Kalimantan can be achieved through optimizing training programs and strengthening knowledge-sharing culture supported by continuous competency development. Practical implications include the need to enhance training effectiveness with greater emphasis on practical skills development, develop an integrated knowledge management system, and design more systematic competency development programs. Theoretically, the research contributes to public sector HRM literature by integrating training, knowledge sharing, and competency perspectives into a single research model.

DAFTAR ISI

Halaman

COVER i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN iii
PENGESAHAN TESIS iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
RINGKASAN ix
SUMMARY xi
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 5
1.2.1. Pernyataan Masalah 5
1.2.2. Pertanyaan Penelitian 6
1.3. Tujuan Penelitian 6
1.4. Kontribusi Penelitian 7
1.4.1. Kontribusi Teoritis 7
1.4.2. Kontribusi Praktis 7
1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 11
2.1. Landasan Teori 11
2.1.1. Efektivitas Pelatihan 11
2.1.3. *Knowledge Sharing* 14
2.1.3. Kompetensi 17
2.1.4. Kinerja Pegawai 19
2.2. Kajian Empiris 22
2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian 26
2.3.1. Hipotesis Penelitian 26
2.3.2. Kerangka Konseptual Penelitian 29

BAB III METODE PENELITIAN 30
3.1. Bentuk Penelitian 30
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 30
3.3. Teknik Pengumpulan Data 30
3.4. Populasi dan Sampel 30
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel 31
3.6. Teknik Analisis Data 32
3.6.1. Analisis Deskriptif Responden 33

3.6.2. Analisis Deskriptif Jawaban Responden 33
3.6.3. *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) 33

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 39
4.1. Hasil Penelitian 39
4.1.1. Deskripsi Profil Responden 39
4.1.2. Deskripsi Tanggapan Responden 41
4.1.3. Analisis Data *Structural Equation Modeling* (SEM) - *Partial Least Square* (PLS) 47
4.2. Pembahasan 55
4.2.1. Efektivitas Pelatihan Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kompetensi 55
4.2.2. *Knowledge Sharing* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kompetensi 56
4.2.4. Efektivitas Pelatihan Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Pegawai 58
4.2.5. *Knowledge Sharing* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Pegawai 59
4.2.6. Kompetensi Mampu Memediasi Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kinerja 61
4.2.7. Kompetensi Mampu Memediasi pada Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja 61

BAB V PENUTUP 63
5.1. Simpulan 63
5.2. Rekomendasi 64
5.3. Keterbatasan Penelitian 65
DAFTAR PUSTAKA 66
LAMPIRAN 72

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1. Definisi Operasionalisasi Variabel 32
Tabel 3.2. Karakteristik Pembeda Variabel Formatif dan Reflektif 34
Tabel 3.3. Klasifikasi dan Justifikasi Variabel Penelitian 35
Tabel 4.1. Profil Responden BPSDM Kalimantan Barat (N=76) 39
Tabel 4.2 Tanggapan Responden terhadap Variabel Efektivitas Pelatihan 42
Tabel 4.3. Jawaban Responden pada Variabel *Knowledge Sharing* 43
Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi (Z) 44
Tabel 4.5. Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Pegawai 45
Tabel 4.6. Hasil Pengujian Validitas Konvergen Variabel *Knowledge Sharing* 47
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Kriteria Fornell-Larcker 48
Tabel 4.8 Hasil Pengujian *Cross Loading* 48
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk 49
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Signifikansi Bobot Indikator Formatif 49
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung 52
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung 54

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian 29
Gambar 3.2. Indikator Reflektif dan Indikator Formatif..... 34
Gambar 4.1. Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)..... 51

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian 72
Lampiran 2 : Tabulasi Data dan Rekapitulasi 76
Lampiran 3 : Keluaran Olah Data SmartPLS 83

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) aparatur yang berkompeten merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan pembangunan dan pelayanan publik. Kualitas SDM aparatur sangat ditentukan oleh efektivitas pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah (Asnawi & Muis, 2019). Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai secara berkala. Pengembangan kompetensi ASN dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan. Laporan Kinerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) Tahun 2021 menunjukkan bahwa Indeks Profesionalitas ASN Indonesia baru mencapai 57,53 dari skala 100 (Kemenpan-RB, 2022). Angka ini masih jauh dari target RPJMN 2024 sebesar 85. Rendahnya profesionalitas ASN ini antara lain disebabkan oleh belum optimalnya pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Rakhmawanto, 2017).

Permasalahan serupa juga dihadapi oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Barat. Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa meskipun secara kuantitas jumlah PNS yang mengikuti pengembangan kompetensi telah melampaui target, namun dari segi pemerataan masih sangat rendah. Hanya 15,7% PNS yang memperoleh haknya mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun sesuai amanat PP No. 17/2020. Hal ini terutama disebabkan keterbatasan anggaran dan sarana prasarana (BPSDM Provinsi Kalbar, 2024).

Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2023, BPSDM Provinsi Kalbar telah mencapai target kinerja dengan sangat baik. Realisasi persentase pengembangan kompetensi SDM aparatur mencapai 56,42% dari target 15,80%. Hal ini didukung oleh penambahan target peserta pelatihan dan antusiasme peserta yang tinggi pada kegiatan *Virtual Sharing* Sijar Bangsi. Namun, BPSDM masih menghadapi

tantangan untuk memenuhi amanat UU ASN yang mewajibkan setiap PNS memperoleh pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun. Keterbatasan anggaran, SDM, dan sarana prasarana menyebabkan BPSDM hanya mampu mengembangkan kompetensi ± 1.700 dari total 10.117 PNS di Kalbar (BPSDM Provinsi Kalbar, 2024).

Efisiensi penggunaan sumber daya untuk sasaran "meningkatnya pengembangan kompetensi SDM aparatur" sangat optimal dengan tingkat efisiensi 264,8%. Namun, tidak semua kegiatan pengembangan kompetensi dapat menjadi tolok ukur langsung bagi Indikator Kinerja Utama (IKU). Hanya 2 dari 7 sub kegiatan yang dapat digunakan, yaitu Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Teknis dan Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi bagi Pimpinan Daerah, JPT, JF, Kepemimpinan dan Prajabatan. Penyebabnya adalah dokumen RPJMD belum mengakomodir perubahan target riil yang diusulkan BPSDM pada saat revisi Renstra (BPSDM Provinsi Kalbar, 2024).

Meskipun kinerja BPSDM secara umum telah mencapai predikat "sangat berhasil" dengan nilai SAKIP 80,90, namun masih terdapat rekomendasi perbaikan dari Inspektorat. Rekomendasi tersebut antara lain memastikan keselarasan perencanaan kinerja BPSDM dengan Rencana Pembangunan Daerah (RPD) 2024-2026, meningkatkan kecermatan penetapan target untuk konsistensi antar dokumen perencanaan, serta mengoptimalkan kualitas pengukuran kinerja agar dapat menggambarkan keterkaitan *outcome* program/kegiatan dengan IKU BPSDM (BPSDM Provinsi Kalbar, 2024).

Dalam Rencana Strategis 2024-2026, BPSDM menargetkan persentase pengembangan kompetensi SDM aparatur mencapai 77% pada akhir periode. Strategi yang dilakukan antara lain optimalisasi pengembangan kompetensi, sertifikasi kompetensi, serta peningkatan kualitas penyelenggaraan dan sarana prasarana pelatihan (BPSDM Provinsi Kalbar, 2023).

Data di atas menunjukkan bahwa meskipun secara kuantitas kinerja BPSDM telah sangat baik, namun secara kualitas masih terdapat gap dengan kondisi ideal, terutama dalam hal efektivitas pelatihan dan konsistensi perencanaan kinerja. Jika

tidak ditangani, permasalahan ini dapat menghambat upaya peningkatan profesionalisme ASN dan kinerja BPSDM dalam jangka panjang.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Afroz (2018) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan di Bangladesh. Hasil serupa juga dikonfirmasi oleh Halawi & Haydar (2018) pada perusahaan konstruksi di Lebanon. Kedua penelitian ini menyoroti peran pelatihan dalam membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi swasta, sehingga perlu diuji generalisasinya pada sektor publik. Di sisi lain, budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar pegawai di BPSDM masih belum berkembang optimal. Hal ini terlihat dari masih terbatasnya forum diskusi, seminar internal, atau kegiatan *knowledge sharing* lainnya. Sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*) juga belum terintegrasi dengan baik, sehingga menyulitkan pegawai untuk mengakses dan berbagi pengetahuan secara efektif

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan juga telah diidentifikasi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tjakraatmadja & Lantu (2022) mengkaji pengaruh manajemen pengetahuan terhadap inovasi dan kinerja organisasi publik di Indonesia. Temuan mereka menunjukkan bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu praktik manajemen pengetahuan yang paling efektif dalam mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi publik. Serupa dengan itu, Widyani & Pradana (2022) melakukan tinjauan sistematis terhadap penelitian tentang *knowledge sharing* pada sektor publik. Mereka menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan publik melalui pertukaran informasi dan praktik terbaik antar pegawai. Namun, penelitian empiris yang secara spesifik menguji pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai pada konteks BPSDM masih terbatas.

Kompetensi juga telah diakui sebagai salah satu prediktor utama kinerja pegawai. Hasil assessment menunjukkan masih terdapat *gap* antara kompetensi aktual dengan standar kompetensi jabatan pada beberapa posisi kunci di BPSDM. Perencanaan pengembangan kompetensi pegawai juga belum sepenuhnya berbasis pada hasil *assessment* dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi. Kondisi ini mengindikasikan perlunya upaya peningkatan kompetensi pegawai yang lebih terencana dan terarah.Rahardja *et al*. (2019) meneliti pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Raharja di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks internasional, Yunus *et al*. (2020) juga menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi organizational citizenship behavior pada beberapa perusahaan di Pakistan. Kedua penelitian ini menekankan pentingnya memastikan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan untuk mengoptimalkan kinerja. Penelitian tentang peran kompetensi dalam memediasi pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, khususnya pada konteks BPSDM Provinsi Kalbar, masih jarang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan, *knowledge sharing*, dan kompetensi merupakan faktor-faktor yang telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada berbagai konteks organisasi. Sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta, sehingga generalisasinya pada organisasi pemerintah seperti BPSDM Provinsi Kalbar masih perlu diuji secara empiris. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara komprehensif mengkaji pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai dalam satu model penelitian. Penelitian ini berupaya untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar, serta menguji peran mediasi kompetensi dalam hubungan tersebut. Diharapkan temuan penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen SDM sektor publik, sekaligus masukan

bagi BPSDM Provinsi Kalbar dalam meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan terkait pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai di lingkungan BPSDM Provinsi Kalimantan Barat. Meskipun secara kuantitas jumlah PNS yang mengikuti pengembangan kompetensi telah mencapai target, namun dari segi pemerataan masih sangat rendah. Hanya sebagian kecil PNS yang memperoleh haknya untuk mengikuti pengembangan kompetensi sesuai amanat peraturan perundang-undangan. Hal ini terutama disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan sarana prasarana yang dimiliki oleh BPSDM Provinsi Kalbar.

Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di lingkungan BPSDM Provinsi Kalbar belum sepenuhnya efektif dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Sebagaimana ditunjukkan oleh berbagai penelitian terdahulu, faktor-faktor seperti pelatihan (Afroz, 2018; Halawi & Haydar, 2018), *knowledge sharing* (Widyani & Pradana, 2022; Tjakraatmadja & Lantu, 2022), dan kompetensi (Rahardja *et al*., 2019; Yunus *et al*., 2020) telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada berbagai konteks organisasi. Penelitian-penelitian tersebut sebagian besar dilakukan pada sektor swasta, sehingga generalisasinya pada organisasi pemerintah seperti BPSDM Provinsi Kalbar masih perlu diuji secara empiris. Penelitian yang secara komprehensif mengkaji pengaruh pelatihan, *knowledge sharing*, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam satu model penelitian, khususnya pada konteks BPSDM Provinsi Kalbar juga masih terbatas. Berdasarkan permasalahan dan gap penelitian yang telah diidentifikasi, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut: "Belum optimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam mendukung kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalimantan Barat". Rumusan masalah tersebut kemudian dijabarkan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui serangkaian pengujian empiris.

1.2.2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah efektivitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
4. Apakah efektivitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
5. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
6. Apakah kompetensi memediasi pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?
7. Apakah kompetensi memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kompetensi pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kompetensi pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.

6. Menguji dan menganalisis peran mediasi kompetensi pada pengaruh efektivitas pelatihan terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi kompetensi pada pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai BPSDM Provinsi Kalbar.

1.4. Kontribusi Penelitian

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh pelatihan, *knowledge sharing*, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintah. Temuan penelitian dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika antar variabel tersebut.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi BPSDM Provinsi Kalbar dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi aparatur yang efektif guna meningkatkan kinerja. Temuan penelitian juga dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah lainnya dengan karakteristik serupa.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Kalimantan Barat, yang merupakan perangkat daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang pengembangan sumber daya manusia sesuai amanat Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2021. BPSDM Provinsi Kalbar bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, baik melalui pelatihan, bimbingan teknis, workshop, seminar, sertifikasi kompetensi, maupun kegiatan pengembangan kompetensi lainnya.

BPSDM Provinsi Kalbar dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala BPSDM dibantu oleh struktur organisasi yang terdiri dari Sekretariat dan 3 (tiga) bidang, yaitu:

1. Sekretariat, yang terdiri dari:
    a. Sub Bagian Rencana Kerja, Keuangan, dan Aset
    b. Sub Bagian Umum dan Aparatur
2. Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan
3. Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis
4. Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional

Selain jabatan struktural tersebut, BPSDM Provinsi Kalbar juga memiliki kelompok jabatan fungsional yang terdiri dari:

1. Widyaiswara, yaitu PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan Diklatpim, Diklat teknis, Diklat fungsional, dan Diklat lainnya.
2. Analis Kebijakan, yaitu PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas menyusun, mengkaji, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi kebijakan.
3. Arsiparis, yaitu PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas melaksanakan kegiatan pengelolaan arsip.
4. Perencana, yaitu PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas menyusun rencana pembangunan di bidang pengembangan sumber daya manusia.
5. Analis SDM Aparatur, yaitu PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas melakukan analisis, evaluasi, dan pemantauan serta penyusunan rekomendasi di bidang perencanaan, pengembangan, dan pembinaan SDM aparatur.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BPSDM Provinsi Kalbar didukung oleh sumber daya manusia yang terdiri dari 76 orang PNS dan 18 orang pegawai non-PNS per Desember 2023. Komposisi pegawai tersebut terdiri dari

pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pelaksana dengan berbagai latar belakang pendidikan dan kompetensi. Meskipun demikian, keterbatasan jumlah dan kapasitas SDM masih menjadi salah satu kendala bagi BPSDM dalam memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat yang berjumlah 10.910 orang.

Untuk menunjang pelaksanaan tugasnya, BPSDM Provinsi Kalbar dilengkapi dengan berbagai fasilitas sarana dan prasarana, antara lain gedung kantor, aula, ruang kelas, asrama, perpustakaan, laboratorium komputer, dan sarana olahraga. Gedung BPSDM Provinsi Kalbar berlokasi di Gusti John Indrus No. 12 Pontianak. Meskipun secara umum kondisi sarana dan prasarana cukup baik, namun kapasitasnya masih belum memadai untuk mengakomodasi seluruh kebutuhan pengembangan kompetensi ASN Provinsi Kalbar. Keterbatasan anggaran juga menjadi tantangan bagi BPSDM Provinsi Kalbar dalam melakukan pemeliharaan dan peningkatan kualitas sarana prasarana secara berkelanjutan.

Dalam Rencana Strategis (Renstra) BPSDM Provinsi Kalbar Tahun 2021-2024, telah ditetapkan visi yaitu "Terwujudnya sumber daya manusia Provinsi Kalimantan Barat yang profesional". Untuk mewujudkan visi tersebut, BPSDM menetapkan 4 (empat) misi, yaitu:

1. Mewujudkan tata kelola pengembangan sumber daya manusia yang profesional.
2. Mewujudkan kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi.
3. Mewujudkan sistem informasi pengembangan sumber daya manusia sebagai decision support system.
4. Mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing.

Berdasarkan visi dan misi tersebut, BPSDM Provinsi Kalbar menetapkan tujuan strategis antara lain meningkatnya kualitas penyelenggaraan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan meningkatnya profesionalisme aparatur. Tujuan tersebut kemudian dijabarkan dalam sasaran strategis dan indikator kinerja yang menjadi acuan dalam penyusunan program dan kegiatan BPSDM Provinsi Kalbar setiap tahunnya.

Meskipun telah memiliki perencanaan strategis, namun dalam implementasinya BPSDM Provinsi Kalbar masih menghadapi berbagai tantangan, sebagaimana diindikasikan oleh belum optimalnya capaian beberapa indikator kinerja utama. Tantangan tersebut antara lain terkait keterbatasan anggaran, kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, belum memadainya sistem informasi pengembangan kompetensi, serta dinamika regulasi dan kebijakan yang terkadang kurang mendukung.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tugas dan fungsi serta tantangan yang dihadapi, maka penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya terkait pelatihan, *knowledge sharing*, dan kompetensi, menjadi relevan untuk dilakukan di BPSDM Provinsi Kalbar. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan BPSDM Provinsi Kalbar dalam mengambil kebijakan dan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi ASN, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.