

## Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

### *The Influence Of Motivation, Competence, And Work Environment On The Performance Of Employees At The Regional Secretariat Of Karawang Regency*

Arum Dewany<sup>a\*</sup>, Sonny Hersona GW<sup>b</sup>, Rina Maria Hendriyani<sup>c</sup>  
Magister Manajemen, Universitas Singaperbangsa Karawang<sup>a,b,c</sup>

<sup>a</sup>2410632020005@student.unsika.ac.id, <sup>b</sup>sonny.hersona@fe.unsika.ac.id,  
<sup>c</sup>rina.maria@fe.unsika.ac.id

#### Abstract

*Employee performance is a crucial factor that determines the effectiveness of governmental organizations in achieving their objectives and delivering optimal public services. At the Regional Secretariat of Karawang Regency, employee performance is influenced by motivation, competence, and the work environment. This study aims to analyze the influence of these three variables on employee performance, both partially and simultaneously. Employing a quantitative approach with a descriptive-verificative method, the study involved 96 respondents from a total population of 126 employees selected through random sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed using path analysis with the assistance of SPSS software. The descriptive results indicate that motivation (394.8), competence (382.8), work environment (392.3), and employee performance (337.7) fall within the "Agree" category, demonstrating that motivation, competence, and the work environment are in good condition and effectively support employee performance. Partially, motivation contributes 10.11% to employee performance, competence contributes 6.73%, and the work environment contributes 6.85%. Simultaneously, the three variables collectively contribute 23.70% to employee performance, while the remaining 76.30% is influenced by other factors such as leadership, organizational culture, and reward systems.*

**Keywords:** Motivation, Competence, Work Environment, Employee Performance

#### Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif, penelitian melibatkan 96 responden dari total 126 pegawai melalui teknik random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan path analysis menggunakan SPSS. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa motivasi (394,8), kompetensi (382,8), lingkungan kerja (392,3), dan kinerja pegawai (337,7) berada pada kategori Setuju, yang menunjukkan bahwa kondisi motivasi, kompetensi, serta lingkungan kerja sudah baik dan mendukung kinerja pegawai. Secara parsial, motivasi berpengaruh sebesar 10,11% terhadap kinerja pegawai, kompetensi 6,73%, dan lingkungan kerja 6,85%. Secara simultan, ketiga variabel memberikan pengaruh sebesar 23,70%, sedangkan 76,30% lainnya dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan.

**Kata kunci:** Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran vital dalam operasional organisasi pemerintahan karena tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana administrasi, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan arah dan

keberhasilan institusi. Pemerintahan yang tangguh ditopang oleh kemampuan mengelola SDM secara optimal, terutama dalam menghadapi dinamika eksternal yang cepat dan kompleks, sehingga diperlukan pegawai yang kompeten, adaptif, dan produktif untuk menciptakan tata kelola yang efisien dan akuntabel. Urgensi pengelolaan SDM semakin terlihat dari keterlibatan aktif pegawai dalam setiap proses organisasi, yang menjadi indikator esensial keberhasilan institusi. Pegawai yang tidak diberdayakan secara optimal akan membuat sistem kerja, termasuk teknologi modern, tidak mampu menghasilkan kinerja maksimal, sedangkan pegawai yang kompeten dan bermotivasi tinggi justru memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2020:24) bahwa keberhasilan instansi sangat ditentukan oleh partisipasi aktif pegawainya karena tanpa kontribusi nyata, sistem kerja yang canggih sekalipun tidak akan menghasilkan keberhasilan.

Produktivitas pegawai merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas SDM, di mana Abdullah *et al.* (2024) menjelaskan bahwa produktivitas mencerminkan kemampuan individu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memenuhi atau melampaui standar kualitas dan kuantitas, sehingga produktivitas yang tinggi akan mempermudah pencapaian target organisasi. Sebaliknya, produktivitas yang rendah akan menghambat pencapaian misi institusi, sehingga penguatan pengelolaan SDM menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penerapan manajemen SDM yang tepat berperan penting dalam efektivitas kerja karena sistem pengelolaan yang profesional dapat menyeimbangkan kebutuhan individu dan kepentingan lembaga. Supomo dan Nurhayati (2020) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang terstruktur mampu meningkatkan produktivitas serta menjaga stabilitas internal organisasi. Dengan demikian, manajemen SDM yang dikelola secara profesional menjadi modal utama dalam menciptakan kinerja organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam praktik pemerintahan modern berbasis prinsip *good governance*, kapasitas dan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor strategis dalam mewujudkan visi pembangunan nasional, karena ASN kini dituntut tidak hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai agen pelayanan publik yang profesional, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Al-Hamdi dan Sugiharto (2024) menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan daerah sangat dipengaruhi kualitas ASN dalam menjamin kelancaran birokrasi serta mendukung realisasi program kerja pemerintah. Peran tersebut diperkuat secara normatif melalui UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, dan Peraturan Bupati Karawang No. 51 Tahun 2021 sebagai pedoman pelaksanaan fungsi organisasi perangkat daerah. Namun, besarnya jumlah ASN mencapai 3,73 juta orang pada 2023 menurut BKN (2024), tidak secara otomatis menjamin efektivitas birokrasi karena tantangan utama terletak pada pengelolaan, pembinaan, dan optimalisasi kualitas pegawai. Nugraha dan Putri (2024) menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan publik lebih bergantung pada integritas, kemampuan, dan produktivitas pegawai daripada sekadar kuantitas ASN.

Kondisi kinerja ASN di Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa meskipun daerah ini memiliki potensi strategis, capaian SKP yang rendah, lemahnya koordinasi antarbagian, dan lambatnya penyelesaian tugas administratif mengindikasikan belum optimalnya kualitas kerja pegawai, padahal kinerja merupakan hasil kerja kuantitatif dan kualitatif sebagaimana ditegaskan Mangkunegara (2022). Kinerja ASN harus berada pada tingkat optimal karena berpengaruh langsung terhadap efektivitas

pelaksanaan program kerja, sehingga tuntutan terhadap profesionalisme, kompetensi, dan produktivitas ASN di Sekretariat Daerah Karawang menjadi sangat mendesak. Lebih lanjut, McClelland (2025) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang menentukan intensitas dan ketekunan perilaku kerja, sedangkan Spencer dan Spencer (2023) menegaskan bahwa kompetensi mencakup karakteristik mendasar individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memengaruhi efektivitas kerja. Sedarmayanti (2023) juga menekankan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan, koordinasi, komitmen, dan produktivitas pegawai. Dengan demikian, peningkatan motivasi, kompetensi, dan kualitas lingkungan kerja menjadi faktor kunci dalam memperkuat kinerja ASN, terutama mengingat peran strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sebagai pusat koordinasi pemerintahan.

Pembentukan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berlandaskan Peraturan Bupati Karawang Nomor 51 Tahun 2021 yang mengatur kedudukan, struktur organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja lembaga tersebut, yang berperan strategis dalam mendukung Bupati merumuskan kebijakan serta mengoordinasikan pelaksanaan fungsi seluruh perangkat daerah. Dalam menjalankan mandatnya, Sekretariat Daerah bertanggung jawab atas koordinasi perumusan kebijakan, sinkronisasi program daerah, pemantauan dan evaluasi kebijakan, serta penyediaan layanan administratif termasuk pembinaan ASN, di samping melaksanakan fungsi tambahan sesuai kebutuhan pemerintahan. Sejalan dengan visi “Menuju Karawang Maju, Berdaya Saing Tinggi dan Berkelanjutan,” institusi ini dituntut mencapai kinerja optimal untuk mempercepat tata kelola pemerintahan yang efektif dan responsif. Kompleksitas tanggung jawab yang mencakup urusan umum, perencanaan pembangunan, pengelolaan keuangan, pembinaan hukum, dan layanan internal antar-perangkat daerah mengharuskan adanya kinerja ASN yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. Capaian indikator kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang tahun 2020–2024 kemudian menjadi gambaran penting mengenai efektivitas pelaksanaan seluruh tugas tersebut.

Tabel 1.

Capaian IKU Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang Tahun 2020 – 2024

| Capaian dan Satisfaksi Daerah Kabupaten Karangasem Tahun 2020 - 2024 |                                                  |                                 |       |        |           |                 |               |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|-------|--------|-----------|-----------------|---------------|
| Tujuan                                                               | Sasaran                                          | Indikator<br>Tujuan/<br>Sasaran | Tahun | Target | Realisasi | Persen-<br>tase | Kategori      |
| Terwujudnya akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintahan daerah        | Meningkatnya kualitas laporan pembangunan daerah | Skor LPPD Kabupaten             | 2020  | 3,30   | 3,35      | 101,52%         | Tinggi        |
|                                                                      |                                                  |                                 | 2021  | 3,30   | 2,42      | 73,33%          | Rendah        |
|                                                                      |                                                  |                                 | 2022  | 3,31   | 3,07      | 92,75%          | Sedang        |
|                                                                      |                                                  |                                 | 2023  | 3,34   | 3,17      | 94,91%          | Sedang        |
|                                                                      |                                                  |                                 | 2024  | 3,36   | 3,74      | 111,31%         | Sangat Tinggi |
| Jumlah                                                               |                                                  |                                 | 16,61 | 15,75  | 473,8%    | Sedang          |               |
| Rata-Rata                                                            |                                                  |                                 | 3,322 | 3,15   | 94,76%    |                 |               |

Sumber: LAKIP Setda Kabupaten Karawang 2024, Data Diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan capaian indikator kinerja utama Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang pada periode 2020 hingga 2024 berada pada kategori sedang, dengan rata-rata nilai sebesar 3,15 atau 94,76%. Angka ini mencerminkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi telah berjalan sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan, namun belum mencapai tingkat efektivitas yang maksimal. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, kinerja pada level sedang mengindikasikan bahwa

meskipun sebagian besar aparatur telah menjalankan perannya secara formal, namun aspek-aspek penting seperti efisiensi, inovasi, dan proaktifitas dalam memberikan pelayanan publik belum sepenuhnya terealisasi. Rendahnya capaian IKU tersebut tidak dapat dilepaskan dari kontribusi kinerja pegawai secara individu. Salah satu indikator utama untuk menilai kinerja aparatur adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Berikut adalah capaian SKP periode 2022 hingga 2024:

Tabel 2.

| Capaian SKP Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang Tahun 2020 – 2024 |       |                                  |                 |             |             |            |
|---------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------|-----------------|-------------|-------------|------------|
| No                                                                  | Tahun | Kegiatan Utama                   | Target SKP      | Realisasi   | Capaian (%) | Kategori   |
| 1                                                                   | 2022  | Penyusunan laporan administrasi  | 12 laporan      | 10 laporan  | 83%         | Baik       |
| 2                                                                   |       | Pengelolaan surat masuk & keluar | 95% tepat waktu | 85%         | 89%         | Baik       |
| 3                                                                   |       | Koordinasi kegiatan pimpinan     | 20 kegiatan     | 16 kegiatan | 80%         | Cukup Baik |
| Rata-rata capaian tahun 2022                                        |       |                                  | —               | —           | 84%         | Baik       |
| 4                                                                   | 2023  | Penyusunan laporan administrasi  | 12 laporan      | 9 laporan   | 75%         | Cukup Baik |
| 5                                                                   |       | Pengelolaan surat masuk & keluar | 95% tepat waktu | 78%         | 82%         | Cukup Baik |
| 6                                                                   |       | Koordinasi kegiatan pimpinan     | 20 kegiatan     | 14 kegiatan | 70%         | Cukup Baik |
| Rata-rata capaian tahun 2023                                        |       |                                  | —               | —           | 76%         | Cukup Baik |
| 7                                                                   | 2024  | Penyusunan laporan administrasi  | 12 laporan      | 8 laporan   | 67%         | Kurang     |
| 8                                                                   |       | Pengelolaan surat masuk & keluar | 95% tepat waktu | 70%         | 74%         | Cukup Baik |
| 9                                                                   |       | Koordinasi kegiatan pimpinan     | 20 kegiatan     | 13 kegiatan | 65%         | Kurang     |
| Rata-rata capaian tahun 2024                                        |       |                                  | —               | —           | 68%         | Cukup Baik |

Sumber: Data rekapitulasi SKP Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang Tahun 2022–2024.

Capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang pada tabel di atas menunjukkan penurunan selama tiga tahun terakhir, dari 84% pada 2022 (baik) menjadi 76% pada 2023 (cukup baik), dan turun lagi menjadi 68% pada 2024 dengan sebagian kegiatan berada pada kategori kurang. Tren ini mengindikasikan adanya hambatan dalam pelaksanaan tugas administratif yang kemungkinan terkait dengan penurunan motivasi, kompetensi, atau dukungan lingkungan kerja. Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi, sementara Mathis dan Jackson (2022) menyatakan bahwa SKP mencerminkan konsistensi, ketepatan waktu, dan kualitas penyelesaian tugas pegawai. Karena itu, penurunan capaian SKP dapat menjadi indikator awal adanya persoalan struktural yang memerlukan perbaikan manajerial dan peningkatan kapasitas pegawai. Untuk memperoleh gambaran lebih jelas mengenai kondisi tersebut, penulis kemudian melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai Setda Kabupaten Karawang. berikut hasilnya.

Tabel 3. Hasil Pra Survei Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

| No | Pernyataan<br>(Aspek) | Jawaban |       |              |       | Jumlah Responden |     |
|----|-----------------------|---------|-------|--------------|-------|------------------|-----|
|    |                       | Setuju  |       | Tidak Setuju |       |                  |     |
|    |                       | F       | %     | F            | %     | F                | %   |
| 1  | Kualitas kerja        | 22      | 73,33 | 8            | 26,67 | 30               | 100 |
| 2  | Kuantitas kerja       | 20      | 66,67 | 10           | 33,33 | 30               | 100 |
| 3  | Ketepatan waktu       | 18      | 60,00 | 12           | 40,00 | 30               | 100 |
| 4  | Efektivitas kerja     | 21      | 70,00 | 9            | 30,00 | 30               | 100 |
| 5  | Kemandirian kerja     | 19      | 63,33 | 11           | 36,67 | 30               | 100 |

| No               | Pernyataan<br>(Aspek) | Jawaban |        |              |        | Jumlah Responden |     |
|------------------|-----------------------|---------|--------|--------------|--------|------------------|-----|
|                  |                       | Setuju  |        | Tidak Setuju |        |                  |     |
|                  |                       | F       | %      | F            | %      | F                | %   |
| 6                | Kerja sama            | 24      | 80,00  | 6            | 20,00  | 30               | 100 |
| Jumlah           |                       | 124     | 413,33 | 56           | 186,67 | 180              | 600 |
| Rata-Rata Jumlah |                       | 21      | 68,89  | 9            | 31,11  | 30               | 100 |

Ket: F = Frekuensi; % = Persentase

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai cenderung positif, dengan 68,89% responden menyatakan setuju terhadap indikator yang dinilai. Aspek kerja sama memperoleh persentase tertinggi (80%), diikuti kualitas kerja (73,33%) dan efektivitas kerja (70%), sementara kuantitas kerja (66,67%), kemandirian kerja (63,33%), dan ketepatan waktu (60%) menjadi aspek dengan skor lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kinerja pegawai telah memenuhi sebagian besar harapan organisasi, masih terdapat kelemahan pada aspek ketepatan waktu dan kemandirian kerja. Sesuai pandangan Mangkunegara (2022), pencapaian kinerja optimal membutuhkan motivasi, kompetensi, lingkungan kerja yang kondusif, serta supervisi dan dukungan manajerial yang efektif, sehingga rendahnya penilaian pada aspek tertentu mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dan hasil kerja aktual.

Motivasi pegawai merupakan elemen kunci dalam menentukan kualitas kinerja dan keberhasilan organisasi pemerintahan, karena struktur dan sistem kerja formal tidak akan efektif tanpa dorongan internal dari pegawai untuk bekerja optimal dan berorientasi pada hasil. Robbins dan Judge (2023) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan psikologis yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku individu dalam mencapai tujuan, sehingga pegawai yang termotivasi cenderung lebih berinisiatif dan bertahan menghadapi tantangan. Dalam konteks ASN, motivasi tidak hanya mendorong kehadiran administratif, tetapi juga kontribusi intelektual dan emosional terhadap pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2024) menegaskan bahwa motivasi muncul dari kebutuhan untuk dihargai dan merasa bermakna, sedangkan McClelland (dalam Wibowo, 2022) mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang membentuk perilaku kerja, yaitu kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Untuk mengetahui gambaran motivasi pegawai di Setda Kabupaten Karawang, penulis melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai, dan hasilnya disajikan pada bagian berikut.

Tabel 4. Hasil Pra Survei Motivasi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

| No               | Pernyataan<br>(Aspek) | Jawaban |        |              |        | Jumlah Responden |     |
|------------------|-----------------------|---------|--------|--------------|--------|------------------|-----|
|                  |                       | Setuju  |        | Tidak Setuju |        |                  |     |
|                  |                       | F       | %      | F            | %      | F                | %   |
| 1                | Prestasi              | 17      | 56,67  | 13           | 43,33  | 30               | 100 |
| 2                | Afiliasi              | 23      | 76,67  | 7            | 23,33  | 30               | 100 |
| 3                | Kekuasaan             | 16      | 53,33  | 14           | 46,67  | 30               | 100 |
| Jumlah           |                       | 56      | 186,67 | 34           | 113,33 | 90               | 300 |
| Rata-Rata Jumlah |                       | 19      | 62,22  | 11           | 37,78  | 30               | 100 |

Ket: F = Frekuensi; % = Persentase

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, motivasi pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berada pada kategori cukup baik, dengan 62,22% responden menyatakan setuju dan 37,78% tidak setuju. Aspek motivasi afiliasi memperoleh skor tertinggi (76,67%), menunjukkan hubungan kerja yang harmonis, sementara motivasi

prestasi (56,67%) dan motivasi kekuasaan (53,33%) berada pada tingkat yang lebih rendah, menandakan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya terdorong untuk berprestasi maupun mengambil peran kepemimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai belum optimal dan jika tidak ditingkatkan dapat berdampak pada stagnasi kinerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan motivasi menjadi penting agar pegawai lebih inovatif, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Steers dan Porter (2023) menegaskan bahwa rendahnya motivasi di sektor publik sering muncul akibat ketidaksesuaian antara ekspektasi pegawai dan sistem insentif, sementara penelitian Kuswantoro dan Zaidan (2023) serta Hisyam, Helmi, dan Trisninawati (2025) juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Selain motivasi, kompetensi juga menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, karena kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang menentukan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Spencer dan Spencer (2024) menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berhubungan langsung dengan kinerja unggul dan bersifat berkelanjutan dalam diri individu, tidak hanya mencakup kemampuan teknis tetapi juga aspek kepribadian yang memengaruhi perilaku kerja. Dalam konteks birokrasi daerah, rendahnya kompetensi sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan program, pengambilan keputusan, dan pelayanan publik, terutama ketika sistem pengembangan kompetensi belum berjalan optimal. Kondisi ini juga terlihat di Setda Kabupaten Karawang, di mana sebagian pegawai belum menunjukkan kapasitas profesional sesuai tuntutan tugas lintas perangkat daerah, sementara peluang pelatihan dan pengembangan kapasitas masih terbatas. Akibatnya, organisasi berpotensi hanya berjalan secara administratif tanpa inovasi, sebagaimana ditegaskan oleh Amiruddin, Mus, dan Budiandriani (2022). Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kompetensi pegawai, penulis telah melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai Setda Kabupaten Karawang.

Tabel 5. Hasil Pra Survei Kompetensi Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

| No                                 | Pernyataan<br>(Aspek) | Jawaban |        |              |        | Jumlah Responden |     |
|------------------------------------|-----------------------|---------|--------|--------------|--------|------------------|-----|
|                                    |                       | Setuju  |        | Tidak Setuju |        |                  |     |
|                                    |                       | F       | %      | F            | %      | F                | %   |
| 1                                  | Motif                 | 21      | 70,00  | 9            | 30,00  | 30               | 100 |
| 2                                  | Sifat                 | 22      | 73,33  | 8            | 26,67  | 30               | 100 |
| 3                                  | Konsep diri           | 20      | 66,67  | 10           | 33,33  | 30               | 100 |
| 4                                  | Pengetahuan           | 24      | 80,00  | 6            | 20,00  | 30               | 100 |
| 5                                  | Keterampilan          | 23      | 76,67  | 7            | 23,33  | 30               | 100 |
| Jumlah                             |                       | 110     | 366,67 | 40           | 133,33 | 150              | 500 |
| Rata-Rata Jumlah                   |                       | 22      | 73,33  | 8            | 26,67  | 30               | 100 |
| Ket: F = Frekuensi; % = Persentase |                       |         |        |              |        |                  |     |

Ket: F = Frekuensi; % = Persentase

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, pra-survei kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian setuju sebesar 73,33%, sedangkan 26,67% tidak setuju. Aspek pengetahuan memperoleh skor tertinggi dengan 80% responden setuju, disusul keterampilan (76,67%) dan sifat (73,33%), sementara aspek motif (70%) dan konsep diri (66,67%) berada pada tingkat yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengetahuan dan keterampilan pegawai tergolong baik, aspek motif dan konsep diri

masih kurang optimal sehingga dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Spencer dan Spencer (2024) menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berkaitan langsung dengan kinerja efektif, sehingga kelemahan pada beberapa dimensinya berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan penelitian Prabowo dan Yunus (2024) serta Wirana *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, yang menurut Sedarmayanti (2021) merupakan tempat kerja beserta fasilitas pendukung yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat pegawai merasa betah, fokus, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, sementara kondisi kerja yang buruk seperti ruangan panas, sirkulasi udara tidak memadai, ruangan padat, lingkungan yang tidak bersih, atau tingkat kebisingan tinggi dapat menimbulkan stres dan mengganggu konsentrasi sehingga menurunkan kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif sangat penting karena memberikan arahan dan dukungan bagi pegawai untuk bekerja secara efektif. Untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja di Setda Kabupaten Karawang, peneliti telah melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai dan hasilnya ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 6.

Hasil Pra Survei Lingkungan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

| No               | Pernyataan<br>(Aspek)      | Jawaban |        |              |       | Jumlah Responden |     |
|------------------|----------------------------|---------|--------|--------------|-------|------------------|-----|
|                  |                            | Setuju  |        | Tidak Setuju |       |                  |     |
|                  |                            | F       | %      | F            | %     | F                | %   |
| 1                | Lingkungan kerja fisik     | 17      | 56,67  | 13           | 43,33 | 30               | 100 |
| 2                | Lingkungan kerja non-fisik | 19      | 63,33  | 11           | 36,67 | 30               | 100 |
| Jumlah           |                            | 36      | 120,00 | 24           | 80,00 | 60               | 200 |
| Rata-Rata Jumlah |                            | 18      | 60,00  | 12           | 40,00 | 30               | 100 |

Ket: F = Frekuensi; % = Persentase

Sumber: Hasil Pra Survei, Data Diolah, 2025

Berdasarkan pra-survei pada tabel di atas, kondisi lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berada pada kategori cukup baik dengan 60% responden menyatakan setuju dan 40% tidak setuju. Aspek lingkungan kerja fisik memperoleh 56,67% penilaian setuju, menunjukkan bahwa penerangan, kebisingan, dan penataan ruang dinilai cukup memadai meskipun belum sepenuhnya menciptakan kenyamanan kerja. Aspek lingkungan kerja nonfisik mendapat penilaian lebih tinggi, yaitu 63,33% setuju, yang menunjukkan bahwa komunikasi antarpegawai berjalan cukup baik meskipun hubungan sosial dan interaksi dengan atasan masih perlu diperkuat. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2021) yang menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja fisik maupun psikososial berpengaruh langsung terhadap kenyamanan dan produktivitas pegawai, serta didukung oleh penelitian Indana dan Patmarina (2024) serta Muin, Anwar, dan Suryani (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja kondusif dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan semangat kolaboratif pegawai.

Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dari faktor motivasi dan kompetensi karena ketiganya saling berkaitan dalam membentuk kinerja aparatur secara optimal. Motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berinteraksi membentuk satu kesatuan yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas di organisasi publik. Puspita, Hersona,

dan Hawignyo (2022) menemukan bahwa motivasi berkorelasi erat dengan peningkatan kompetensi, sementara Salim (2025) menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dengan kualitas lingkungan kerja. Muin, Anwar, dan Suryani (2023) juga menegaskan bahwa kompetensi memengaruhi cara pegawai memaknai lingkungan kerja mereka. Secara keseluruhan, penelitian Taki, Paramata, dan Suyanto (2023) mengonfirmasi bahwa motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Berdasarkan kajian teoritis, temuan empiris, dan kondisi aktual di lapangan, peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menuntut perhatian pada tiga aspek utama, yaitu motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja karena ketiganya saling terkait dan perlu dikelola secara terpadu. Atas dasar itu, penulis melakukan penelitian mengenai **Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang** dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis kondisi motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai, serta mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan di lingkungan pemerintahan daerah.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif untuk menggambarkan kondisi motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja serta menguji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik masing-masing variabel berdasarkan persepsi responden, sementara metode verifikatif dimaksudkan untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik parametrik. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert disusun berdasarkan indikator variabel motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai, yang sebelumnya telah diuji validitas, reliabilitas, dan normalitasnya. Populasi penelitian berjumlah 126 pegawai dengan sampel 96 orang yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling, sementara data dikumpulkan melalui studi kepustakaan, observasi, wawancara, dan kuesioner. Data ordinal ditransformasi menjadi interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) sebelum dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan verifikatif. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial dan uji F untuk menguji pengaruh simultan, sedangkan analisis korelasi dan analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

## 3. Hasil Dan Pembahasan

### Hasil

#### Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini mencakup 96 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang yang mewakili berbagai unit kerja dengan karakteristik beragam, baik dari aspek jenis kelamin, usia, masa kerja, maupun tingkat pendidikan. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan keseimbangan antara laki-laki (54%) dan perempuan (46%), yang mencerminkan penerapan prinsip kesetaraan gender dalam struktur kepegawaian. Dari segi usia, mayoritas pegawai

berada pada rentang 25,1–35 tahun (43%), yaitu usia produktif yang umumnya memiliki kemampuan adaptasi tinggi, energi besar, dan motivasi kuat dalam bekerja. Masa kerja responden didominasi oleh pegawai dengan pengalaman 3,1–5 tahun (46%), yang menunjukkan tingkat kematangan kerja serta pemahaman memadai mengenai mekanisme birokrasi dan sistem administrasi pemerintahan daerah. Sementara itu, tingkat pendidikan responden sebagian besar berada pada jenjang S-1 (45%) dan S-2 (22%), yang menandakan bahwa dominan pegawai memiliki kapasitas akademik yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan secara profesional dan efektif. Secara keseluruhan, profil responden ini menggambarkan sumber daya aparatur yang cukup berimbang dari sisi pengalaman, kemampuan profesional, dan kesiapan bekerja, sehingga relevan dalam memberikan gambaran objektif mengenai dinamika motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

### Hasil Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui uji validitas, reliabilitas, dan normalitas untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar tepat, konsisten, dan layak dianalisis secara statistik. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pada variabel motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja memenuhi syarat  $r_{hitung} > 0,201$  sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada di atas 0,60, yang berarti instrumen reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik. Sementara itu, hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai signifikansi  $0,467 > 0,05$ , yang menandakan data berdistribusi normal. Dengan demikian, seluruh instrumen dan data penelitian dinyatakan sah, konsisten, serta memenuhi asumsi statistik untuk analisis selanjutnya.

### Hasil Analisis Deskriptif

#### Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Analisis deskriptif pada variabel motivasi diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Berikut hasilnya.

Tabel 7. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

| No             | Dimensi                                            | Indikator                                                                         | Skor  | Ket.          |
|----------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| 1              | Kebutuhan akan Prestasi<br>(Need for Achievement). | Menetapkan Tujuan Kerja Yang Menantang Namun Realistis                            | 388   | Setuju        |
| 2              |                                                    | Memiliki Tanggung Jawab Pribadi Terhadap Keberhasilan Tugas                       | 386   | Setuju        |
| 3              |                                                    | Menginginkan Umpan Balik Yang Jelas Dan Terukur Atas Hasil Kerja                  | 411   | Sangat Setuju |
| 4              |                                                    | Menyukai Situasi Kerja Yang Kompetitif Berbasis Pencapaian                        | 419   | Sangat Setuju |
| 5              | Kebutuhan akan Afiliasi<br>(Need for Affiliation). | Mengutamakan Kerja Sama Dibandingkan Persaingan                                   | 436   | Sangat Setuju |
| 6              |                                                    | Memiliki Keinginan Kuat Untuk Diterima Dalam Kelompok Kerja                       | 419   | Sangat Setuju |
| 7              |                                                    | Menghindari Konflik Interpersonal Di Tempat Kerja                                 | 389   | Setuju        |
| 8              |                                                    | Menjalin Hubungan Baik Dengan Rekan Maupun Atasan                                 | 409   | Setuju        |
| 9              | Kebutuhan akan Kekuasaan<br>(Need for Power).      | Keinginan Untuk Memengaruhi Keputusan Dan Arah Kerja Tim                          | 392   | Setuju        |
| 10             |                                                    | Menunjukkan Minat Terhadap Posisi Kepemimpinan                                    | 377   | Setuju        |
| 11             |                                                    | Ketertarikan Terhadap Status, Otoritas, Atau Pengaruh Sosial                      | 351   | Setuju        |
| 12             |                                                    | Motivasi Untuk Mengarahkan Atau Mengatur Orang Lain Dalam Mencapai Tujuan Bersama | 360   | Setuju        |
| Jumlah Skor    |                                                    |                                                                                   | 4.737 |               |
| Rata-Rata Skor |                                                    |                                                                                   | 394,8 |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan tingkat motivasi kerja responden yang tergolong tinggi. Hal ini dapat dibuktikan hasil analisis secara keseluruhan, dimana jumlah skor yang diperoleh adalah 4.737 dengan rata-rata skor sebesar 394,8. Nilai rata-rata skor variabel motivasi tersebut berada pada rentang nilai antara 326,4–403,2 dengan kategori Setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi.

#### Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Analisis deskriptif pada variabel kompetensi diukur melalui lima dimensi utama, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Berikut hasilnya.

Tabel 8. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

| No             | Dimensi      | Indikator                                           | Skor  | Ket.          |
|----------------|--------------|-----------------------------------------------------|-------|---------------|
| 1              | Motif        | Keinginan Untuk Mencapai Hasil Yang Lebih Tinggi    | 399   | Setuju        |
| 2              |              | Kecenderungan Mengambil Tanggung Jawab              | 390   | Setuju        |
| 3              |              | Dorongan untuk memengaruhi atau memimpin orang lain | 393   | Setuju        |
| 4              | Sifat        | Toleransi terhadap tekanan                          | 399   | Setuju        |
| 5              |              | Kepercayaan diri                                    | 370   | Setuju        |
| 6              |              | Kestabilan emosi dalam menghadapi masalah           | 413   | Sangat Setuju |
| 7              | Konsep Diri  | Komitmen terhadap kualitas                          | 388   | Setuju        |
| 8              |              | Etika kerja tinggi                                  | 384   | Setuju        |
| 9              |              | Rasa tanggung jawab terhadap tugas                  | 393   | Setuju        |
| 10             | Pengetahuan  | Penguasaan terhadap materi atau bidang kerja        | 367   | Setuju        |
| 11             |              | Pemahaman terhadap prosedur dan regulasi            | 345   | Setuju        |
| 12             |              | Kemampuan menganalisis situasi kerja                | 326   | Cukup Setuju  |
| 13             | Keterampilan | Kemampuan komunikasi yang efektif                   | 387   | Setuju        |
| 14             |              | Keterampilan teknis sesuai bidang kerja             | 392   | Setuju        |
| 15             |              | Kemampuan dalam menyelesaikan masalah secara tepat  | 396   | Setuju        |
| Jumlah Skor    |              |                                                     | 5.742 | Setuju        |
| Rata-Rata Skor |              |                                                     | 382,8 |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan kompetensi pegawai tergolong baik. Hal ini dapat dibuktikan hasil analisis secara keseluruhan, dimana jumlah skor yang diperoleh adalah secara keseluruhan, jumlah skor yang diperoleh adalah 5.742 dengan rata-rata skor sebesar 382,8. Nilai rata-rata skor variabel kompetensi tersebut berada pada rentang nilai antara 326,4–403,2 dengan kategori Setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki kompetensi yang baik.

#### Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Analisis deskriptif pada variabel lingkungan kerja diukur melalui dua dimensi utama yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Berikut hasilnya.

Tabel 9. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

| No | Dimensi                | Indikator                                            | Skor | Ket.          |
|----|------------------------|------------------------------------------------------|------|---------------|
| 1  | Lingkungan Kerja Fisik | Pencahayaan kerja yang memadai                       | 398  | Setuju        |
| 2  |                        | Suhu udara dan ventilasi yang nyaman                 | 388  | Setuju        |
| 3  |                        | Tingkat kebisingan yang tidak mengganggu konsentrasi | 394  | Sangat Setuju |
| 4  |                        | Tata letak ruang kerja yang tertata efisien          | 415  | Sangat Setuju |
| 5  |                        | Keamanan dan keselamatan kerja yang terjamin         | 399  | Setuju        |
| 6  |                        | Kebersihan lingkungan yang selalu terjaga            | 400  | Setuju        |
| 7  |                        | Hubungan antarpegawai yang harmonis                  | 391  | Setuju        |
| 8  |                        | Kepemimpinan dan supervisi yang efektif              | 367  | Setuju        |

| No             | Dimensi                    | Indikator                                                       | Skor  | Ket.   |
|----------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|--------|
| 9              | Lingkungan Kerja Non Fisik | Kejelasan peran dan tugas                                       | 381   | Setuju |
| 10             |                            | Sistem penghargaan yang adil                                    | 381   | Setuju |
| 11             |                            | Komunikasi organisasi yang lancar                               | 392   | Setuju |
| 12             |                            | Suasana kerja umum yang mendukung kenyamanan dan semangat kerja | 401   | Setuju |
| Jumlah Skor    |                            |                                                                 | 4.707 | Setuju |
| Rata-Rata Skor |                            |                                                                 | 392,3 |        |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan lingkungan kerja pegawai tergolong baik. Hal ini dapat dibuktikan hasil analisis secara keseluruhan, dimana jumlah skor yang diperoleh adalah 4.707 dengan rata-rata skor sebesar 392,3. Nilai rata-rata skor variabel lingkungan kerja tersebut berada pada rentang nilai antara 326,4–403,2 dengan kategori Setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sudah baik.

#### Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Analisis deskriptif pada variabel kinerja pegawai diukur melalui enam dimensi utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas kerja, kemandirian kerja dan kerjasama. Berikut hasilnya.

Tabel 10. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

| No             | Dimensi           | Indikator                                              | Skor  | Ket.          |
|----------------|-------------------|--------------------------------------------------------|-------|---------------|
| 1              | Kualitas Kerja    | Ketelitian dalam menyelesaikan tugas                   | 422   | Sangat Setuju |
| 2              |                   | Akurasi hasil kerja                                    | 435   | Sangat Setuju |
| 3              |                   | Kepatuhan terhadap prosedur kerja                      | 418   | Sangat Setuju |
| 4              | Kuantitas Kerja   | Volume pekerjaan yang diselesaikan                     | 400   | Setuju        |
| 5              |                   | Tingkat produktivitas                                  | 409   | Sangat Setuju |
| 6              |                   | Ketepatan waktu penyelesaian                           | 394   | Setuju        |
| 7              | Ketepatan Waktu   | Kecepatan kerja                                        | 413   | Sangat Setuju |
| 8              |                   | Efisiensi waktu                                        | 394   | Setuju        |
| 9              |                   | Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan tenggat waktu | 395   | Setuju        |
| 10             | Efektifitas Kerja | Pencapaian target kerja                                | 421   | Sangat Setuju |
| 11             |                   | Efisiensi penggunaan sumber daya                       | 411   | Sangat Setuju |
| 12             |                   | Kesesuaian hasil kerja dengan sasaran yang ditetapkan  | 372   | Setuju        |
| 13             | Kemandirian Kerja | Inisiatif dalam bekerja                                | 410   | Sangat Setuju |
| 14             |                   | Tanggung jawab pribadi                                 | 398   | Setuju        |
| 15             |                   | Kemampuan mengambil keputusan secara mandiri           | 387   | Setuju        |
| 16             | Kerjasama         | Kolaborasi dengan rekan kerja                          | 359   | Setuju        |
| 17             |                   | Komunikasi dalam tim                                   | 358   | Setuju        |
| 18             |                   | Partisipasi aktif dalam kegiatan kelompok              | 380   | Setuju        |
| Jumlah Skor    |                   |                                                        | 6.079 | Setuju        |
| Rata-Rata Skor |                   |                                                        | 337,7 |               |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan kinerja pegawai tergolong baik. Hal ini dapat dibuktikan hasil analisis secara keseluruhan, dimana jumlah skor yang diperoleh adalah 6.079 dengan rata-rata skor sebesar 337,7. Nilai rata-rata skor

variabel kinerja pegawai tersebut berada pada rentang nilai antara 326,4–403,2 dengan kategori Setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sudah baik.

### Hasil Analisis Verifikatif

#### Analisis Jalur

Adapun hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui masing-masing besaran nilai koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut hasilnya.

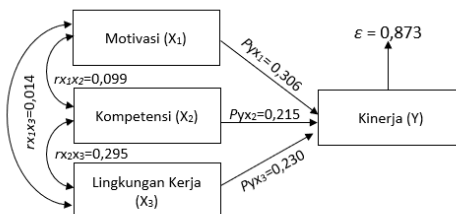
Tabel 11 Hasil Analisis Jalur  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)     | 32.483                      | 7.949      |                           | 4.086 | .000 |
| Motivasi         | .340                        | .102       | .306                      | 3.343 | .001 |
| Kompetensi       | .211                        | .094       | .215                      | 2.249 | .027 |
| Lingkungan Kerja | .264                        | .109       | .230                      | 2.414 | .018 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disusun model persamaan jalur yang menggambarkan hubungan secara simultan antara variabel motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja sebagai berikut:  $Y = (0,306X_1) + (0,215X_2) + (0,230X_3) + \varepsilon$ .



Gambar 1. Model Analisis Jalur Penelitian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

### Besaran Pengaruh Parsial dan Simultan Antara Variabel Xi Terhadap Y

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan melihat pada model analisis jalur di atas, maka besaran pengaruh baik parsial maupun simultan sebagai berikut.

Tabel 12. Besaran Pengaruh Parsial dan Simultan

| Var                     | Nilai Koefisien Jalur | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |        |         | Sub Total Pengaruh | Persentase (%) |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|--------|---------|--------------------|----------------|
|                         |                       |                   | X1                      | X2     | X3      |                    |                |
| X1                      | 0,306                 | 0,0936            | ----                    | 0,0065 | 0,00098 | 0,1010             | 10,10          |
| X2                      | 0,215                 | 0,0462            | 0,0065                  | ----   | 0,0146  | 0,0673             | 6,73           |
| X3                      | 0,230                 | 0,0529            | 0,00098                 | 0,0146 | ----    | 0,0685             | 6,85           |
| Total Pengaruh Simultan |                       |                   |                         |        |         | 0,2368             | 23,68          |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Keterangan:

- Berdasarkan tabel 12, maka disimpulkan bahwa pengaruh motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah 0,1010 atau sebesar 10,10%.

2. Berdasarkan tabel 12, maka disimpulkan bahwa pengaruh kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) adalah 0,0673 atau sebesar 6,73%.
3. Berdasarkan tabel 12, maka disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) adalah 0,0685 atau sebesar 6,85%.
4. Berdasarkan tabel 12 menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan total pengaruh sebesar 0,2368 atau 23,68%, sedangkan sisanya sebesar 0,7630 atau 76,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 23,68% terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi dan kompetensi yang dimiliki serta semakin baik lingkungan kerja yang tercipta, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis baik parsial maupun simultan, diperoleh sebagai berikut:

#### 1. Uji Hipotesis Parsial

- a. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,343 dengan signifikansi 0,001. Nilai  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,986 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.
- b. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,249 dengan signifikansi 0,027. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,986) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka kinerja mereka akan semakin meningkat.
- c. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,414 dengan signifikansi 0,018. Karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,986) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

#### 2. Uji Hipotesis Simultan

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F) yang disajikan dalam tabel ANOVA, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 9,531 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai  $F_{hitung}$  tersebut jauh lebih besar dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  sebesar 2,47 dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah

Kabupaten Karawang. Dengan kata lain, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil sinergi dari motivasi yang tinggi, kompetensi yang memadai, serta kondisi lingkungan kerja yang baik. Semakin baik ketiga faktor tersebut secara bersamaan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

## **Pembahasan**

### **Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif**

#### **Gambaran Hasil Analisis Variabel Motivasi**

Hasil analisis data terhadap variabel motivasi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa skor total yang diperoleh sebesar 4.737 dengan rata-rata skor 394,8. Nilai tersebut berada pada rentang 326,4–403,2 yang termasuk dalam kategori setuju. Artinya, pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Indikator dengan skor terendah adalah ketertarikan terhadap status, otoritas, atau pengaruh sosial (351), yang menunjukkan bahwa pegawai tidak menjadikan status sebagai pendorong utama kerja, melainkan lebih mengandalkan motivasi intrinsik sebagaimana dijelaskan oleh Deci dan Ryan (2020) melalui teori *Self-Determination*. Sebaliknya, skor tertinggi terdapat pada indikator mengutamakan kerja sama dibandingkan persaingan (436), yang mencerminkan budaya kerja kolaboratif sesuai pandangan Robbins dan Judge (2022) bahwa kerja sama meningkatkan motivasi melalui rasa memiliki terhadap tujuan bersama. Temuan ini juga sejalan dengan Lintunen, Mäkikangas, dan Feldt (2025) yang menegaskan bahwa motivasi pegawai sektor publik meningkat ketika mereka merasakan dukungan sosial dan kesempatan berkontribusi dalam kelompok. Secara keseluruhan, motivasi pegawai berada pada kategori baik, dengan dorongan utama berasal dari nilai kebersamaan, kolaborasi, dan tanggung jawab kolektif, bukan dari keinginan memperoleh status atau kekuasaan.

#### **Gambaran Hasil Analisis Variabel Kompetensi**

Hasil analisis data terhadap variabel kompetensi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh sebesar 5.742 dengan rata-rata skor 382,8. Nilai tersebut berada pada rentang 326,4–403,2 yang termasuk dalam kategori setuju. Artinya, pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi dengan skor terendah terdapat pada indikator kemampuan menganalisis situasi kerja (326), yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih lemah dalam berpikir analitis dan pengambilan keputusan pada situasi kompleks. Hal ini sejalan dengan Boyatzis (2021) dalam *The Competent Manager*, yang menegaskan bahwa kemampuan analisis merupakan kompetensi inti dalam memecahkan masalah, serta Spencer dan Spencer (2022) dalam *Competence at Work* yang menjelaskan bahwa analisis dan berpikir strategis adalah dasar dari kinerja unggul; sehingga skor rendah menunjukkan perlunya penguatan kompetensi ini. Sebaliknya, skor tertinggi terdapat pada indikator kestabilan emosi (413), yang mencerminkan kemampuan pegawai menjaga ketenangan dan mengelola tekanan kerja. Goleman (2021) dalam *Emotional Intelligence* menekankan bahwa pengelolaan emosi berkontribusi besar pada efektivitas kerja dan kualitas hubungan sosial. Temuan ini diperkuat oleh Tammubua, Warokka, dan Aqmar (2025) melalui penelitian *Unlocking Public Service Potential*, yang menunjukkan bahwa kompetensi teknis dan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Secara keseluruhan, kompetensi pegawai berada pada kategori baik, dengan kekuatan utama pada kestabilan emosi, sementara kemampuan analitis masih perlu ditingkatkan agar pegawai memiliki keseimbangan kompetensi teknis dan nonteknis yang mendukung kinerja optimal.

#### **Gambaran Hasil Analisis Variabel Lingkungan Kerja**

Hasil analisis data terhadap variabel lingkungan kerja pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh sebesar 4.707 dengan rata-rata skor 392,3. Nilai tersebut berada pada rentang 326,4–403,2 yang termasuk dalam kategori setuju. Hal ini berarti kondisi lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dinilai sudah baik oleh pegawai dan mampu mendukung kenyamanan serta kelancaran dalam pelaksanaan tugas. Indikator dengan skor terendah adalah kepemimpinan dan supervisi (367), yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai menilai fungsi kepemimpinan belum efektif. Hal ini sejalan dengan Yukl (2021) dalam *Leadership in Organizations*, yang menegaskan bahwa kepemimpinan efektif ditandai kemampuan memberi arahan, dukungan, dan umpan balik yang memadai; serta Bass dan Riggio (2022) dalam *Transformational Leadership* yang menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif dan inspiratif untuk mendorong pengembangan bawahan. Sebaliknya, skor tertinggi terdapat pada indikator tata letak ruang kerja yang tertata efisien (415), mencerminkan bahwa lingkungan fisik telah mendukung kenyamanan dan kelancaran kerja, sesuai pandangan Robbins dan Coulter (2022) dalam *Management* bahwa desain ruang kerja yang ergonomis meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Temuan ini diperkuat oleh Zhang, Liu, dan Wang (2023) dalam *Journal of Organizational Environment and Behavior*, yang menunjukkan hubungan positif antara lingkungan kerja yang tertata baik dan kinerja pegawai sektor publik. Secara keseluruhan, lingkungan kerja berada pada kategori baik, meskipun aspek kepemimpinan dan supervisi tetap perlu ditingkatkan agar dukungan fisik dan nonfisik di tempat kerja lebih seimbang dan mampu menciptakan iklim organisasi yang produktif.

#### **Gambaran Hasil Analisis Variabel Kinerja**

Hasil analisis data terhadap variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh sebesar 6.079 dengan rata-rata skor 337,7. Nilai tersebut berada pada rentang 326,4–403,2 yang termasuk dalam kategori setuju. Artinya, kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berada pada tingkat yang baik, di mana pegawai mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja pegawai menunjukkan bahwa indikator komunikasi dalam tim memperoleh skor terendah sebesar 358, yang menggambarkan masih lemahnya kemampuan pegawai dalam menyampaikan informasi dan berkoordinasi secara efektif. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2022:187) dalam *Organizational Behavior* bahwa komunikasi efektif merupakan fondasi koordinasi, kepercayaan, dan kohesi tim, serta teori komunikasi organisasi Kreps (2021:132) yang menegaskan bahwa aliran informasi yang terbuka menentukan keberhasilan organisasi. Sebaliknya, skor tertinggi sebesar 435 terdapat pada indikator akurasi hasil kerja, menunjukkan bahwa pegawai memiliki ketelitian dan kecermatan yang baik, sebagaimana dijelaskan Wibowo (2022:59) dan Dessler (2021:144) yang menempatkan akurasi sebagai indikator utama kualitas dan profesionalisme kerja. Temuan Zhang dan Liu (2023:78) juga mendukung bahwa pegawai dengan akurasi

tinggi berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Secara keseluruhan, kinerja pegawai berada pada kategori setuju, dengan kekuatan utama pada ketelitian, sementara aspek komunikasi tim masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan dan penguatan koordinasi agar efektivitas kerja semakin optimal.

### **Pembahasan Hasil Analisis Verifikatif**

#### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sebesar 10,10%. Uji parsial menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  3,343 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,986 dengan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2019; 2022) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan psikologis yang mendorong individu mencapai tujuan kerja, serta teori *Self-Determination* dari Deci dan Ryan (2017; 2020) yang menegaskan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan meningkatkan motivasi intrinsik dan berdampak positif pada kinerja. Maslow (2021) dan Herzberg (2022) juga menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan serta faktor motivator seperti pencapaian dan pengakuan mendorong peningkatan kinerja individu. Penelitian Kuswantoro dan Zaidan (2023) serta Hisyam, Helmi, dan Trisninawati (2025) turut memperkuat bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik. Secara keseluruhan, pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan kinerja lebih disiplin, teliti, dan berorientasi hasil, sehingga penguatan motivasi melalui dukungan pimpinan, penghargaan, dan pengembangan karier menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

#### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kontribusi paling kecil terhadap kinerja pegawai, yaitu sebesar 6,73%. Namun uji parsial menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  2,249 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,986 dengan signifikansi 0,027 sehingga kompetensi tetap terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, peningkatan pengetahuan teknis, kemampuan analisis, keterampilan komunikasi, dan pengendalian diri tetap memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Spencer dan Spencer (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memengaruhi efektivitas kerja, serta Boyatzis (2021) yang menegaskan bahwa kompetensi mencakup kemampuan teknis dan emosional yang mendukung keberhasilan individu. Teori *Human Capital* dari Becker (2022) juga menjelaskan bahwa kompetensi merupakan bentuk investasi yang meningkatkan produktivitas organisasi. Temuan penelitian sebelumnya seperti Prabowo dan Yunus (2024), Wirana et al. (2024), Mulyani dan Setiawan (2023), serta Susanto dan Wahyudi (2024) turut menegaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Wawancara menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang masih membutuhkan penguatan pada aspek analisis situasi dan pemahaman regulasi, serta peningkatan pelatihan teknis dan komunikasi kerja sama. Secara keseluruhan, meskipun kontribusinya secara kuantitatif tidak besar, kompetensi tetap menjadi faktor dasar yang membentuk profesionalisme dan kualitas

kerja, sehingga perlu terus ditingkatkan melalui pelatihan berkelanjutan dan pengembangan karier.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel dengan pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja pegawai, yaitu 6,85%. Uji parsial menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  2,414 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,986 dengan signifikansi 0,018 sehingga lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, kondisi fisik dan nonfisik di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang cukup mendukung peningkatan efektivitas kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Sedarmayanti (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri atas aspek fisik seperti pencahayaan, tata ruang, ventilasi, dan kebersihan serta aspek nonfisik seperti hubungan sosial, komunikasi, dan dukungan atasan. Robbins dan Coulter (2022) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman menurunkan stres dan meningkatkan komitmen pegawai. Bukti empiris dari Indana dan Patmarina (2024), Muin et al. (2023), serta Prameswari dan Sudrajat (2023) memperkuat bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas, motivasi, dan efektivitas kerja pegawai sektor publik. Wawancara menunjukkan bahwa pegawai merasakan kenyamanan ruang kerja, namun masih membutuhkan peningkatan komunikasi antarbagian dan kepemimpinan yang lebih partisipatif. Secara keseluruhan, lingkungan kerja yang positif tidak hanya mendukung proses kerja secara teknis tetapi juga membentuk kondisi psikologis yang mendorong produktivitas, kerja sama, dan tanggung jawab pegawai sehingga perlu menjadi prioritas dalam peningkatan kinerja aparatur pemerintahan.

### **Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang**

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja secara simultan memberikan pengaruh sebesar 23,68% terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, sedangkan 76,32% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Uji simultan menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  9,531 yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,47 dengan signifikansi 0,000 sehingga ketiga variabel terbukti berpengaruh signifikan secara bersama-sama. Temuan ini sesuai dengan teori Performance Formula dari Vroom dalam Robbins dan Judge (2022) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Ketiganya saling melengkapi, di mana motivasi memberi dorongan psikologis, kompetensi menyediakan kemampuan teknis dan intelektual, dan lingkungan kerja menciptakan kondisi yang mendukung efektivitas kerja. Pandangan Mangkunegara (2022) juga menegaskan bahwa kualitas kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, dan kondisi kerja. Temuan penelitian sebelumnya dari Taki et al. (2023), Amiruddin et al. (2022), Hisyam et al. (2025), Nugraha dan Hartini (2023), serta Lestari dan Indrawan (2024) konsisten menunjukkan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja aparatur publik. Wawancara pegawai juga menunjukkan bahwa kinerja meningkat ketika motivasi kuat, kompetensi memadai, dan lingkungan kerja mendukung komunikasi serta koordinasi. Secara keseluruhan, motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terbukti menjadi tiga faktor kunci yang saling bersinergi dalam meningkatkan produktivitas dan profesionalitas pegawai, sehingga perlu diperkuat melalui kebijakan

pengembangan kompetensi, peningkatan kualitas lingkungan kerja, dan pemeliharaan motivasi yang berkelanjutan.

#### **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data tentang pengaruh motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sudah tinggi, namun masih memiliki nilai indikator terendah yaitu aspek ketertarikan terhadap status, otoritas, atau pengaruh sosial, kompetensi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sudah baik, namun masih memiliki nilai indikator terendah yaitu kemampuan menganalisis situasi kerja, lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang sudah baik, namun masih memiliki nilai indikator terendah yaitu kepemimpinan dan supervisi yang efektif, kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berada pada tingkat yang baik, namun masih memiliki nilai indikator terendah yaitu komunikasi dalam tim, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan tingkat pengaruh sebesar 10,10%, artinya semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan tingkat pengaruh sebesar 6,73%, artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin efektif dan berkualitas hasil kerja yang dicapai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan tingkat pengaruh sebesar 6,85%, artinya semakin baik kondisi lingkungan kerja maka semakin meningkat pula semangat, produktivitas, dan hasil kerja pegawai dan secara simultan, motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan total pengaruh sebesar 23,68%, sedangkan sisanya sebesar 76,32% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan. Adapun sarannya yaitu pada variabel motivasi, indikator dengan nilai terendah terdapat pada ketertarikan terhadap status dan pengaruh sosial, yang menggambarkan bahwa sebagian pegawai belum memiliki dorongan kuat untuk meningkatkan posisi dan tanggung jawab sehingga pimpinan perlu memperkuat sistem penghargaan berbasis prestasi dan menciptakan mekanisme promosi yang transparan sekaligus memberikan apresiasi nonmaterial agar motivasi intrinsik dapat tumbuh. Sementara itu, kemampuan bekerja sama yang menjadi indikator tertinggi perlu dipertahankan melalui budaya kolaboratif dan komunikasi terbuka. Pada variabel kompetensi, kemampuan menganalisis situasi kerja menjadi aspek terendah sehingga peningkatan kapasitas analitis, pengambilan keputusan berbasis data, dan problem solving perlu diperkuat melalui pelatihan teknis dan evaluasi berbasis kompetensi, sedangkan kestabilan emosi yang menjadi indikator tertinggi dapat dipertahankan dengan menjaga keseimbangan beban kerja dan menyediakan pendampingan psikologis. Pada variabel lingkungan kerja, kepemimpinan dan supervisi masih menjadi kelemahan sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif serta penguatan pelatihan manajerial, sementara tata letak ruang kerja yang tertata efisien sebagai indikator tertinggi menunjukkan bahwa fasilitas fisik sudah baik dan perlu terus dipelihara. Pada variabel kinerja, komunikasi dalam tim menjadi aspek terlemah yang memerlukan penguatan koordinasi melalui rapat rutin, platform komunikasi digital,

dan pembentukan tim lintas bidang, sedangkan akurasi hasil kerja sebagai indikator tertinggi perlu dijaga melalui evaluasi kinerja berbasis hasil dan sistem pengawasan yang objektif. Secara akademis, penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk pengembangan studi lanjutan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur dengan menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, kepuasan kerja, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif atau *mixed methods* guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan relevan dengan dinamika birokrasi modern di era digital.

## 5. Daftar Pustaka

- Abdullah, H., & Halim, F. (2021). Work environment and employee performance in public sector organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 6(2), 45–55. <https://doi.org/10.52944/jpas.v6i2.347>.
- Alghamdi, F. (2018). The impacts of job satisfaction and employee performance. *International Journal of Business and Management*, 13(9), 42–56. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n9p42>.
- Al-Hamdi, M. T., & Sugiharto, D. (2022). Determinants of civil servants performance in Indonesian local government. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 27(1), 1–16. <https://doi.org/10.20473/jip.v27i1.2022>.
- Badu, S., & Djafri, N. (2017). The influence of competence, motivation, and work discipline toward employee performance. *Jurnal Manajemen*, 21(3), 331–342. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i3.324>.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2024). *Laporan Data ASN Nasional 2023*. Jakarta: BKN.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Firmansyah, M., & Hardiyansyah. (2020). The role of competence and motivation on government employee performance. *Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 77–89. <https://doi.org/10.33541/jan.v10i2.1704>.
- Ghozali, I. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Goleman, D. (2021). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hakim, A. (2015). Effect of organizational culture, competence and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 69–77. ISSN 2319–8028.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hisyam, M. A., Helmi, M., & Trisninawati. (2023). The effect of work motivation on employee performance in the public sector. *Jurnal Administrasi Publik*, 22(3), 155–168. <https://doi.org/10.25157/jap.v22i3.2345>.
- Indrayanto, A., & Harsono, H. (2020). Motivation, competence and performance of government employees. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 23–33. <https://doi.org/10.31764/jia.v17i1.1588>.
- Jufrizen, J. (2018). Effect of competence, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(2), 91–108. <https://doi.org/10.30596/jsm.v4i2.2486>.
- Kaswan. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

- Kreps, G. L. (2021). *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Kuswantoro, H., & Zaidan, M. (2023). The influence of motivation on public sector employee performance. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(1), 41–52. <https://doi.org/10.23969/jkp.v5i1.4598>.
- Luthans, F. (2024). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lintunen, T., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2025). Social and psychological factors influencing public-sector work motivation. *Journal of Public Sector Psychology*, 14(2), 108–123. <https://doi.org/10.24112/jpsp.v14i2.2025>
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (2025). *Human Motivation Theory*. New York: Cambridge University Press.
- Muin, S., Anwar, R., & Suryani, D. (2021). Work environment and civil servant performance. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 99–110. <https://doi.org/10.31219/osf.io/9gk43>.
- Mulyana, D. (2018). *Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugraha, R., & Putri, A. (2024). Public service quality and the performance of civil servants. *Journal of Governance and Public Policy*, 11(1), 75–88. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v11i1.14205>.
- Peraturan Bupati Karawang No. 51 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Prabowo, S., & Yunus, M. (2024). Competence and employee performance in public institutions. *Jurnal Administrasi Negara*, 9(1), 54–66. <https://doi.org/10.36555/jan.v9i1.897>.
- Prasetyo, A. (2022). *Manajemen Kinerja Aparatur*. Jakarta: Kencana.
- Puspita, D., Hersona, S., & Hawignyo, T. (2022). The relationship between motivation and competence in public service organizations. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 211–224. <https://doi.org/10.26905/jap.v14i2.3566>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- \_\_\_\_\_. (2022). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management*. New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salim, H. (2025). Work motivation and workplace conditions in government agencies. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(1), 33–48. <https://doi.org/10.52103/jia.v19i1.5982>.
- Sedarmayanti. (2021). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2023). *Manajemen Lingkungan Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2023). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2024). *Kerangka Kompetensi dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Gramedia.

- Steers, R. M., & Porter, L. (2023). Motivation and performance in public organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 11–25. <https://doi.org/10.1002/job.2681>.
- Supomo, D., & Nurhayati, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Organisasi Publik*. Surabaya: Airlangga Press.
- Taki, M., Paramata, A., & Suyanto, H. (2023). The effects of motivation, competence, and work environment on public servant performance. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(3), 201–215. <https://doi.org/10.25077/jap.v18i3.3598>.
- Tammubua, H., Warokka, A., & Aqmar, A. (2025). Unlocking public service potential: The impact of competency and career development on local government performance in emerging economies. *International Journal of Public Sector Development*, 7(1), 44–59. <https://doi.org/10.11512/ijsd.v7i1.2025>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirana, W., Suyoto, A., Darmawan, B., & Alfalisyado, R. (2024). The influence of competence on civil servant performance. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 22(2), 131–145. <https://doi.org/10.22146/jmp.v22i2.19540>.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Zhang, Y., Liu, H., & Wang, X. (2023). Workplace environment and performance in public organizations. *Journal of Organizational Environment and Behavior*, 11(1), 60–72. <https://doi.org/10.30122/joeb.v11i1.2023>.