JURNAL

JURNAL SOSIAL DAN SAINS
VOLUME 5 NOMOR 9 2025
P-ISSN 2774-7018, E-ISSN 2774-700X

Analisis Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Serta Pengaruhnya Pada Capaian Iku Pegawai Ditjen PPKTRANS

Danu Apriatno
Universitas Trilogi, Indonesia
Email: danu.apriatno@gmail.com

Kata Kunci
Kompetensi kerja, Kepuasan kerja, Loyalitas kerja, Capaian IKU, ASN, Ditjen PPKTrans

Abstrak

Dalam era birokrasi modern, capaian kinerja aparatur sipil negara (ASN) tidak hanya mencerminkan efektivitas individu, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan organisasi publik dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Salah satu ukuran kinerja yang strategis adalah Indikator Kinerja Utama (IKU), yang digunakan pemerintah untuk menilai keberhasilan instansi dalam mencapai sasaran pembangunan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, dan pengaruhnya pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans) pada periode 2020–2024. Fenomena fluktuasi capaian IKU dalam lima tahun terakhir menunjukkan pentingnya faktor internal sumber daya manusia dalam menentukan kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research dan teknik analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Responden penelitian adalah pegawai aktif Ditjen PPKTrans yang bekerja selama minimal 3 tahun. Hasil penelitian diharapkan dapat menguji lima hipotesis, pengaruh langsung kompetensi kerja serta kepuasan kerja terhadap capaian IKU melalui loyalitas kerja sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen kinerja ASN, khususnya dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik berbasis indikator objektif. Implikasi praktis dari penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kebijakan penguatan SDM dalam rangka reformasi birokrasi dan pencapaian target strategis instansi pemerintah.

Keywords
Work competence, Job satisfaction, Work loyalty, KPI achievement, Civil servants, Ditjen PPKTrans

Abstract

In the modern bureaucratic era, the performance achievements of state civil servants (ASN) not only reflect the effectiveness of individuals, but also become an indicator of the success of public organizations in implementing bureaucratic reform. One of the strategic performance measures is the Key Performance Indicator (KPI), which the government uses to assess the success of agencies in achieving development goals. This study aims to analyze of work competence and job satisfaction on employee loyalty, as well as their impact on the achievement of Key Performance Indicators (KPI) among employees at the Directorate General of Development and Empowerment of Transmigration Areas (Ditjen PPKTrans) for the period 2020–2024. The phenomenon of fluctuating KPI achievement over the past five years highlights the importance of internal human resource factors in determining organizational performance. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design, utilizing Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) as the analytical technique. The respondents of this study are active employees of Ditjen PPKTrans with a minimum of three years of service. The research is expected to test five hypotheses, both direct of work competence and job satisfaction on KPI achievement, with work loyalty serving as a mediating variable. The findings of this study are expected to contribute to the development of performance management for civil servants (ASN), particularly in enhancing the effectiveness of public sector organizations based on objective performance indicators. The practical implications of this research may also serve as policy input for strengthening human resources in support of bureaucratic reform and the achievement of institutional strategic goals.

PENDAHULUAN

Dalam era birokrasi modern, pencapaian kinerja instansi pemerintahan tidak lagi sekadar menjadi simbol formal administratif, melainkan menjadi representasi langsung dari kapasitas lembaga negara dalam memberikan pelayanan publik yang efisien, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (Diknas Prov jatim, 2020; Dinas Kesehatan Provinsi Riau, 2021; Nani et al., 2021; SEMARANG, 2021). Semangat reformasi birokrasi mendorong setiap institusi pemerintahan untuk menunjukkan capaian yang terukur melalui indikator objektif yang dapat dipertanggungjawabkan secara publik. Salah satu indikator yang menempati posisi strategis dalam sistem manajemen kinerja pemerintah Indonesia adalah Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan pegawai dan organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, serta menjadi dasar dalam mengevaluasi kontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis instansi (Kementerian PANRB, 2021).

Dalam konteks Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans), IKU menjadi elemen vital dalam menilai efektivitas program pembangunan kawasan transmigrasi, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, maupun dampak terhadap wilayah dan masyarakat transmigran. IKU tidak hanya merefleksikan kinerja individu, tetapi juga menjadi cerminan kualitas tata kelola program nasional yang berkaitan langsung dengan transformasi wilayah, penyebaran penduduk, dan pengentasan ketimpangan pembangunan antar daerah.

Berdasarkan dokumen resmi Pohon Kinerja Ditjen PPKTrans Tahun 2024, terdapat sejumlah IKU strategis yang menjadi fokus organisasi, antara lain:

a. Persentase wilayah transmigrasi yang berkembang sesuai rencana pengembangan kawasan,
b. Jumlah pelaku usaha yang terlibat dalam pengembangan kawasan transmigrasi,
c. Persentase keterisian permukiman baru transmigrasi, dan
d. Capaian indeks pengelolaan kawasan terpadu.

IKU tersebut tidak hanya menekankan aspek kuantitatif, namun juga mengandung dimensi kualitas koordinasi lintas sektor dan efektivitas implementasi kebijakan di lapangan. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaiannya sangat bergantung pada kapasitas personal, integritas, dan konsistensi kerja pegawai, baik pada tingkat pusat maupun unit pelaksana teknis di daerah.

Data Ditjen PPKTrans Pada periode 2020 hingga 2024, capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) di lingkungan Ditjen PPKTrans mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Pada tahun 2020, capaian IKU melampaui target dengan nilai realisasi sebesar 108,35%. Namun, pada dua tahun berikutnya, yaitu tahun 2021 dan 2022, capaian tersebut mengalami penurunan drastis masing-masing menjadi 75,22% dan 75,18%. Penurunan ini diduga berkaitan dengan dampak pandemi COVID-19 yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja.

Memasuki tahun 2023, capaian IKU mulai menunjukkan pemulihan dengan nilai realisasi sebesar 100,12%, dan tren positif ini berlanjut di tahun 2024 dengan capaian sebesar 101,27%. Data ini menunjukkan adanya perbaikan dalam sistem kerja, penyesuaian organisasi, dan mungkin pula peningkatan kompetensi serta loyalitas pegawai. Fluktuasi ini menjadi dasar pentingnya penelitian terhadap faktor-faktor internal seperti kompetensi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja yang diduga turut memengaruhi tingkat capaian IKU pegawai secara keseluruhan.Peningkatan kinerja organisasi sektor publik menjadi salah satu fokus utama

dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi pilar utama keberhasilan organisasi. Pegawai yang kompeten, puas terhadap pekerjaannya, dan memiliki loyalitas tinggi diyakini mampu mendorong pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) secara optimal.

Kompetensi kerja mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara efektif. Spencer & Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi ini tidak hanya terbentuk dari pendidikan formal, tetapi juga melalui pelatihan dan pengalaman kerja.

Di sisi lain, kepuasan kerja berhubungan erat dengan kondisi lingkungan kerja, kejelasan peran, kesejahteraan, dan hubungan antarpegawai yang berkontribusi pada motivasi dan semangat kerja. Menurut Robbins & Judge (2015), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana harapan pegawai sesuai dengan kenyataan yang dialaminya di tempat kerja.

Loyalitas kerja merupakan bentuk keterikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Porter et al. menyatakan bahwa loyalitas adalah kemauan kuat individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta keinginannya untuk memberikan kontribusi maksimal. Pegawai yang loyal cenderung memiliki semangat tinggi dalam mencapai tujuan organisasi dan bertahan dalam jangka panjang. Loyalitas ini dapat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Dalam kerangka evaluasi kinerja, capaian IKU menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi pemerintah, termasuk di lingkungan Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja dan bagaimana loyalitas tersebut berdampak pada capaian IKU menjadi penting untuk diteliti.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis hubungan antara kompetensi kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, serta pengaruh loyalitas kerja terhadap capaian IKU pegawai di lingkungan Ditjen PPKTrans selama periode 2020–2024.

Persoalan ini semakin relevan jika dikaitkan dengan capaian IKU Ditjen PPKTrans Tahun 2024. Dari sembilan IKU yang ditetapkan, terdapat tiga yang tidak mencapai target:Persentase tindak lanjut hasil audit eksternal dan APIP,

a. Nilai Hasil Pemeriksaan Eksternal dan APIP lingkup Ditjen PPKTrans
b. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan
c. Tingkat penerapan pengendalian intern.

Ketiga indikator ini sangat berkaitan dengan perilaku kerja, integritas, dan kedisiplinan pegawai. Fakta ini mengindikasikan bahwa kinerja individu tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis dan administratif, melainkan juga oleh motivasi kerja, loyalitas, dan kepuasan terhadap sistem kerja organisasi.

Dalam konteks tersebut, kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh kualitas internal pegawai itu sendiri, khususnya dari sisi kompetensi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja. Ketiga aspek ini memiliki keterkaitan yang erat dan memainkan peran penting dalam membentuk output dan outcome dari setiap unit kerja, termasuk dalam konteks Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, khususnya Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi (Ditjen PPKTrans).

Kompetensi kerja merupakan kombinasi antara pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi bukan hanya sebatas kualifikasi akademik atau pengalaman kerja, melainkan lebih pada kemampuan aplikatif dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari. Dalam banyak literatur, kompetensi kerja dianggap sebagai modal utama bagi pegawai untuk menunjukkan performa kerja yang tinggi (Dessler, 2015). Di lingkungan birokrasi, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebijakan, mampu memberikan inovasi, dan memiliki akurasi kerja yang baik.

Namun, memiliki pegawai yang kompeten saja tidak cukup. Faktor kepuasan kerja juga berperan besar dalam mendorong pegawai untuk bekerja dengan antusias, berkomitmen, dan berorientasi pada hasil. Kepuasan kerja merujuk pada sejauh mana pegawai merasa terpenuhi kebutuhan dan harapannya dari pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain sistem kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, memperlihatkan dedikasi lebih kuat, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kepuasan kerja menjadi salah satu prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas program pemerintah.

Selanjutnya, loyalitas kerja merupakan refleksi dari komitmen emosional dan perilaku pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Pegawai yang loyal biasanya memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, mendukung nilai-nilai organisasi, dan bersedia bekerja keras untuk kemajuan institusi. Loyalitas terbentuk bukan hanya karena ikatan kontraktual atau formal, tetapi lebih kepada ikatan psikologis dan afektif yang muncul dari pengalaman kerja positif, kepuasan, serta kepercayaan terhadap kepemimpinan. Loyalitas juga berperan sebagai jembatan antara kepuasan kerja dan kinerja aktual. Artinya, meskipun pegawai memiliki kompetensi tinggi dan merasa puas, tanpa loyalitas yang kuat, kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

Dalam kerangka kerja organisasi publik, ketiga aspek tersebut saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Kompetensi kerja meningkatkan efektivitas tugas pegawai. Kepuasan kerja memperkuat motivasi dan kenyamanan dalam bekerja. Sementara loyalitas kerja menjaga keberlangsungan kontribusi pegawai terhadap organisasi, bahkan dalam situasi sulit sekalipun.

Periode 2020 hingga 2024 menjadi waktu yang penuh tantangan bagi ASN di Indonesia. Pandemi COVID-19 yang melanda sejak awal 2020 telah mengubah secara drastis cara kerja birokrasi. Pemerintah terpaksa menerapkan berbagai penyesuaian seperti work from home, pemanfaatan teknologi digital, pemangkasan anggaran, dan restrukturisasi program (Kementerian PANRB, 2021). Di tengah keterbatasan tersebut, tuntutan terhadap capaian IKU tetap tinggi. ASN diharapkan tetap produktif dan inovatif, meskipun bekerja dalam situasi darurat. Hal ini memberikan tekanan tersendiri terhadap loyalitas pegawai, terutama jika tidak didukung dengan sistem manajemen SDM yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

Dalam konteks Ditjen PPKTrans, tantangan tersebut semakin kompleks karena berkaitan dengan pengelolaan kawasan transmigrasi yang memerlukan koordinasi lintas wilayah, integrasi kebijakan pusat dan daerah, serta keterlibatan banyak pemangku kepentingan.

Pegawai Ditjen PPKTrans dituntut tidak hanya bekerja secara teknis, tetapi juga memahami dinamika sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat sasaran transmigrasi. Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, kepuasan kerja yang memadai, serta loyalitas yang kuat terhadap misi organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, muncul pertanyaan apakah kompetensi kerja yang dimiliki pegawai Ditjen PPKTrans telah berdampak pada loyalitas mereka terhadap organisasi? Apakah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai turut mendorong loyalitas dan pencapaian IKU? Dan apakah loyalitas kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap capaian kinerja pegawai? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi dasar pemikiran dilakukannya penelitian ini.

Penelitian tentang hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap kinerja pegawai bukanlah hal yang sepenuhnya baru. Namun, masih sedikit penelitian yang dilakukan secara komprehensif dalam konteks organisasi publik di Indonesia, khususnya dengan pendekatan kuantitatif dan mempertimbangkan periode krisis seperti pandemi. Selain itu, belum banyak penelitian yang menjadikan IKU sebagai variabel kinerja yang konkret dan terukur, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis yang signifikan.

Namun, temuan empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas maupun kinerja pegawai. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Hari Mulyadi (2020) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berkontribusi positif terhadap loyalitas maupun produktivitas pegawai. Sementara itu, penelitian oleh Yudhi Pratama Wemben (2025) menemukan bahwa kompetensi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, melainkan bekerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Fauzan (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang bervariasi dalam kaitannya dengan loyalitas dan kinerja. Hairina dan Jonnius (2021), serta FoEh et al. (2021), dalam jurnal bereputasi Sinta 2, menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas maupun kinerja pegawai. Namun demikian, studi oleh Lestari (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya di lingkungan pemerintahan kota.

Adapun loyalitas kerja, dalam berbagai penelitian umumnya menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Widi (2020) dan Nugraha et al. (2022) menemukan bahwa loyalitas dapat menjadi faktor mediasi yang efektif dalam meningkatkan capaian kerja. Akan tetapi, terdapat juga temuan berbeda, seperti pada penelitian Hidayatullah (2021), yang menunjukkan bahwa loyalitas tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja, terutama dalam organisasi dengan struktur manajerial yang tidak mendukung.

Perbedaan hasil atau pro dan kontra dalam penelitian terdahulu ini menunjukkan adanya celah riset (research gap) yang perlu ditelaah lebih lanjut, khususnya dalam konteks sektor publik di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengkaji ulang pengaruh kompetensi kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai serta dampaknya terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), dengan fokus pada pegawai di Ditjen PPKTrans

selama periode 2020–2024, yang secara organisasi memiliki peran strategis dalam pembangunan kawasan transmigrasi.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa masalah utama terkait capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Ditjen PPKTrans dari 2020 hingga 2024, termasuk fluktuasi capaian yang tidak stabil dan ketidak tercapaiannya tiga IKU strategis pada tahun 2024. Aspek kompetensi dan kepuasan kerja pegawai juga dipertanyakan, serta minimnya studi tentang ASN dengan variabel IKU. Novelty penelitian terletak pada integrasi kompetensi kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja dengan capaian IKU, serta fokus pada kondisi unik selama pandemi. Penelitian ini dibatasi pada analisis capaian IKU tahun 2023 dan 2024, dengan populasi pegawai Ditjen PPKTrans yang aktif sejak 2020. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan SEM-PLS. Rumusan masalah mencakup pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas serta capaian IKU. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh-pengaruh tersebut dan memberikan rekomendasi praktis kepada manajemen Ditjen PPKTrans. Manfaat penelitian ini mencakup kontribusi teoritis dan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

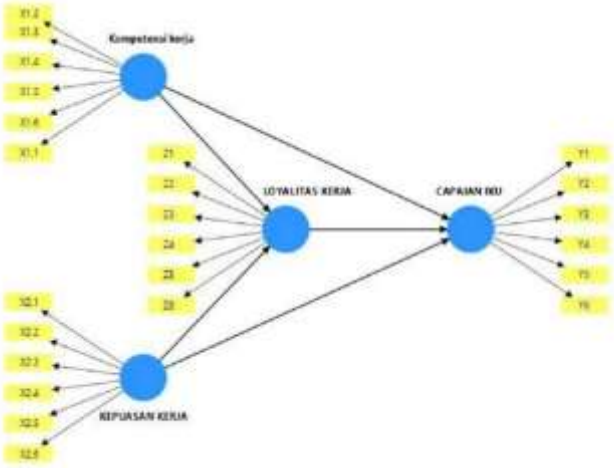
METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian dalam studi ini adalah kuantitatif, bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis melalui pengumpulan dan analisis data numerik. Penelitian kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran terukur mengenai pengaruh kompetensi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas pegawai, serta implikasinya terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menguji validitas konstruk dan kekuatan hubungan antar variabel, memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis secara statistik dan menarik kesimpulan berdasarkan bukti empiris.

Metode yang digunakan adalah explanatory research, fokus pada pengujian hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi yang terlibat dalam program dan kebijakan yang memengaruhi pencapaian kinerja. Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan purposive sampling, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi dan literatur akademik. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS, yang memungkinkan pengujian hubungan kompleks antar variabel secara simultan. Prosedur analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis. Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan nilai rata-rata, menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden, bertujuan memberikan gambaran mendalam tentang hubungan antar variabel yang memengaruhi kinerja organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis



Gambar 1. Model Analisis Persamaan Struktural
Sumber: Data Primer Olahan Penulis, 2025

Seperti yang ditampilkan pada Gambar 1, model analisis struktural dalam penelitian ini menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel laten yang diteliti. Model ini disusun untuk menjelaskan bagaimana variabel Kompetensi Kerja dan Kepuasan Kerja memengaruhi Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), baik secara langsung dan/atau tidak langsung melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi.

Model struktural atau yang sering disebut sebagai inner model merupakan inti dari pendekatan SEM-PLS karena memperlihatkan pengaruh antar konstruk secara menyeluruh. Dalam model ini, masing-masing variabel laten dihubungkan melalui jalur panah yang menunjukkan arah hubungan dan kekuatan pengaruh yang akan dianalisis lebih lanjut.

Secara umum, model ini menunjukkan bahwa perubahan atau peningkatan pada variabel Kompetensi Kerja dan Kepuasan Kerja dapat memberikan sumbangsih yang positif terhadap peningkatan Loyalitas Kerja pegawai. Loyalitas tersebut selanjutnya menjadi faktor penting yang turut memperkuat capaian IKU sebagai output akhir dari model. Dengan demikian, model ini bukan hanya mengidentifikasi pengaruh langsung, tetapi juga memberikan gambaran utuh mengenai pengaruh tidak langsung melalui mekanisme mediasi.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami lebih dalam bagaimana interaksi antar variabel memengaruhi hasil akhir yang diukur, serta seberapa besar kontribusi masing-masing variabel dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis Partial Least Squares (PLS) dilakukan untuk menilai sejauh mana hubungan antar variabel dalam model struktural dapat diterima. Pengujian ini melibatkan analisis nilai t-statistik dan p-value. Pada tingkat signifikansi 5%, hipotesis alternatif diterima jika t-statistik lebih besar dari 1,96 atau p-value lebih kecil dari 0,05. Nilai t-statistik digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen, sedangkan p-value menunjukkan kemungkinan kesalahan dalam menolak hipotesis nol. Hasil uji hipotesis ini memberikan informasi apakah hubungan yang ditemukan dalam

model memiliki signifikansi statistik yang mendukung validitas model. Berikut hasil pengujian hipotesis:

Tabel 1. Uji Hipotesis

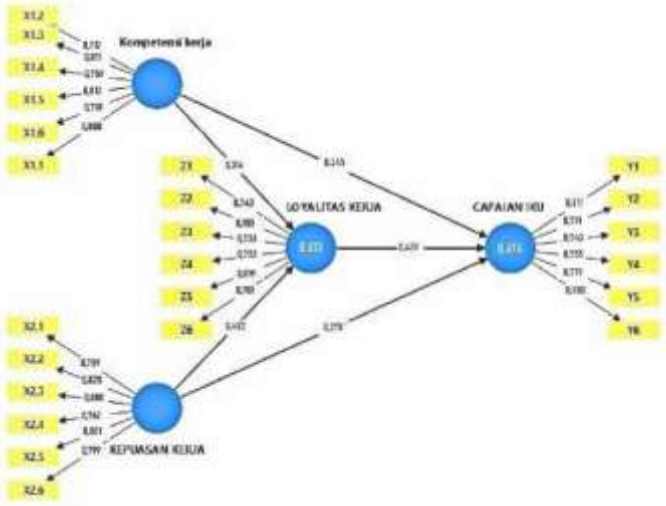
Kode Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	Kompetensi Kerja → Loyalitas Kerja	0.336	4.122	0.000	Diterima
H2	Kepuasan Kerja → Loyalitas Kerja	0.452	5.387	0.000	Diterima
H3	Kompetensi Kerja → Capaian IKU	0.229	2.745	0.006	Diterima
H4	Kepuasan Kerja → Capaian IKU	0.258	3.019	0.003	Diterima
H5	Loyalitas Kerja → Capaian IKU	0.433	5.901	0.000	Diterima

Sumber: Data Primer Olahan Penulis, 2025

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam model penelitian, dengan menggunakan metode bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS. Tiga indikator utama digunakan untuk menguji setiap hubungan antar konstruk untuk menentukan apakah memiliki pengaruh statistik yang signifikan. Ini adalah nilai koefisien jalur (coefficient), nilai t-statistik, dan nilai p-value.

Berikut adalah interpretasi untuk masing-masing kolom dalam tabel:

1) Coefficient (β) menunjukkan besarnya pengaruh antar variabel laten. Nilai koefisien positif menunjukkan arah hubungan yang searah, artinya jika variabel independen meningkat, maka variabel dependen juga cenderung meningkat.
2) t-Statistic digunakan untuk menguji apakah pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dalam penelitian ini, nilai t-statistik $\geq$ 1,96 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (α = 0,05).
3) p-Value adalah nilai probabilitas untuk menguji hipotesis nol (tidak ada pengaruh). Jika nilai p $\leq$ 0,05, maka hipotesis nol ditolak dan hubungan antar variabel dianggap signifikan.



Gambar 2. Hubungan Antar Variabel / Boothstrapping (Model Akhir)
Sumber: Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Interpretasi Per Hipotesis:

H1 (Kompetensi Kerja → Loyalitas Kerja):

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,336, t-statistik sebesar 4,122 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value <0,05, maka hubungan ini signifikasn secara statistic pada tingkat kepercayaan 95 %.

Kompetensi kerja yang dimaksud mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya, paham akan tugas pokok dan Fungsi (tupoksi), memiliki keterampilan teknis yang sesuai, memahami aturan dan prosedur kerja, menyelesaikan pekerjaan secara efesien dan akurat, bekerja dengan tanggung jawab dan profesionalisme dan mampu berkomunikasi secara efektif dalam tim maka menunjukan bahwa kompetensinya tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung:

a. Merasa lebih percaya diri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik,
b. Memiliki pemahaman yang lebih dalam terhadap tanggung jawab dan peran,
c. Menunjukkan sikap profesional dan komitmen dalam menjalankan tugas.
d. Meningkatkan kepuasan kerja,
e. Mendorong komitmen terhadap organisasi,
f. Mengurangi keinginan untuk pindah kerja dan memperkuat loyalitas kerja.

Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan loyalitas, karena pegawai merasa lebih cocok dengan pekerjaannya, dihargai oleh organisasi, dan memiliki peluang berkembang. Mereka juga lebih mungkin bertahan dalam organisasi, menunjukkan dedikasi jangka panjang, dan menjadi bagian dari kultur kerja yang produktif.

Dukungan Teoritis

Temuan ini konsisten dengan teori kompetensi dan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) yang menyatakan bahwa ketika organisasi menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, maka pegawai akan memberikan timbal balik berupa loyalitas dan keterikatan terhadap institusi. Pegawai merasa diinvestasikan secara personal dan profesional, sehingga cenderung memberikan kontribusi lebih.

H2 (Kepuasan Kerja → Loyalitas Kerja):

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa kepuasan kerja kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,452, t-statistik sebesar 5,387 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value <0,05, maka hubungan ini signifikasn secara statistic pada tingkat kepercayaan 95 %.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan mereka, yang muncul ketika harapan mereka terhadap pekerjaan terpenuhi, baik secara finansial, emosional, maupun profesional.

Loyalitas kerja adalah komitmen pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui kesetiaan, keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, dan kesiapan memberikan kontribusi terbaik.

Kepuasan kerja mencakup aspek-aspek seperti:

a. Kesesuaian antara harapan dan kenyataan pekerjaan (misalnya beban kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan),

b. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja,
c. Peluang pengembangan diri, serta
d. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung:

a. Lebih terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi,
b. Menunjukkan komitmen yang lebih tinggi,
c. Menghindari niat untuk pindah kerja (turnover intention),
d. Berperilaku loyal, termasuk membela institusi dan bekerja melampaui harapan (extra-role behavior).

Dengan kata lain, loyalitas kerja tumbuh dari rasa memiliki yang dibentuk melalui pengalaman kerja yang menyenangkan, adil, dan memuaskan.

Temuan ini diperkuat oleh teori Job Satisfaction-Loyalty Link, yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin memperlihatkan sikap loyal terhadap organisasi. Dalam konteks modern, model Affective Commitment dari Meyer & Allen juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menjadi cikal bakal dari keterikatan afektif pegawai, yang merupakan inti dari loyalitas kerja jangka panjang.

H3 (Kompetensi Kerja → Capaian IKU):

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,229, t-statistik sebesar 2,745 dan p-value sebesar 0,006. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value <0,05, maka hubungan ini signifikasn secara statistic pada tingakat kepercayaan 95%.

Kompetensi kerja mencerminkan kemampuan pegawai dalam bentuk:

a. Pengetahuan teknis dan pemahaman terhadap prosedur kerja,
b. Keterampilan fungsional, termasuk pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan komunikasi kerja,
c. Sikap dan etos kerja yang sesuai dengan nilai organisasi.

Pegawai dengan tingkat kompetensi yang baik lebih mampu:

a. Menyelesaikan tugas sesuai standar waktu dan kualitas,
b. Bekerja secara mandiri maupun tim dengan efisien,
c. Memenuhi target indikator kinerja utama yang ditetapkan oleh organisasi, baik dalam aspek kuantitatif (output) maupun kualitatif (proses dan mutu kerja).

Dengan kata lain, kompetensi kerja menjadi dasar utama dalam menentukan apakah seorang pegawai mampu menjalankan perannya secara produktif dan berkontribusi terhadap kinerja unit maupun organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini didukung oleh teori performa kerja (Job Performance Theory) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan determinan langsung terhadap kinerja individu. Selain itu, pendekatan Human Capital Theory menegaskan bahwa investasi dalam peningkatan kompetensi pegawai (melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja) akan menghasilkan output kerja yang lebih tinggi dan relevan dengan target organisasi, termasuk IKU.

H4 (Kepuasan Kerja → Capaian IKU):

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,258, t-statistik sebesar 3,019 dan p-value sebesar 0,003. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value <0,05, maka hubungan ini signifikasn secara statistic pada tingkat kepercayaan 95%.

Kepuasan kerja adalah persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk:

a. Kesesuaian harapan dengan realita kerja,
b. Penghargaan yang diterima (reward dan pengakuan),
c. Hubungan kerja yang harmonis,
d. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman,
e. dan rasa keadilan dalam organisasi.

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya:

a. Lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal,
b. Mampu menjaga fokus dan kualitas pekerjaan,
c. Cenderung menyelesaikan tugas sesuai target dan waktu,
d. Lebih jarang mengalami kelelahan emosional (burnout) atau kehilangan semangat kerja.

Dengan kata lain, kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang stabil dan produktif, yang mendukung tercapainya IKU, baik secara individu maupun unit kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori dari Locke tentang Job Satisfaction and Job Performance, yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Dalam pendekatan Expectancy Theory, kepuasan kerja timbul dari harapan pegawai bahwa usaha mereka akan diakui dan dihargai, yang secara langsung meningkatkan produktivitas kerja dan pencapaian sasaran.

H5 (Loyalitas Kerja → Capaian IKU):

Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,433, t-statistik sebesar 5,901 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistik > 1,96 dan p-value <0,05, maka hubungan ini signifikasn secara statistic pada tingkat kepercayaan 95%.

Loyalitas kerja menggambarkan tingkat keterikatan emosional, psikologis, dan profesional pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang loyal umumnya:

- Memiliki rasa bangga menjadi bagian dari institusi,
- Berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya,
- Tidak mudah berpindah kerja meski ada tawaran lain,
- Memiliki semangat untuk berkontribusi lebih dari yang ditugaskan (extra-role behavior),
- Berperilaku selaras dengan nilai dan tujuan organisasi.

Loyalitas yang tinggi menciptakan stabilitas SDM dan memastikan konsistensi dalam proses kerja. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan output dan capaian indikator kinerja utama, baik secara individu maupun organisasi.

Temuan ini didukung oleh pendekatan dalam Organizational Commitment Theory Meyer & Allen (1991) yang menyebutkan bahwa loyalitas (terutama affective commitment) adalah

pendorong utama perilaku kerja positif dan produktivitas tinggi. Selain itu, menurut teori perilaku kerja efektif (Effective Work Behavior Theory), pegawai yang loyal akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dan lebih mudah diarahkan dalam mencapai tujuan strategis organisasi, seperti IKU.

Kesimpulan Hipotesis

1. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap loyalitas kerja pegawai Ditjen PPKTrans. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis, perilaku kerja, dan pengetahuan yang baik cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pegawai Ditjen PPKTrans. Faktor-faktor seperti hubungan dengan atasan, penghargaan, jenjang karier, dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti mendorong loyalitas pegawai.
3. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai. Pegawai yang loyal menunjukkan dedikasi lebih tinggi dan kinerja yang lebih konsisten, sehingga berdampak positif pada pencapaian target IKU.
4. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai.
5. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai.

Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana kompetensi kerja dan kepuasan kerja memengaruhi loyalitas pegawai, serta bagaimana ketiga faktor tersebut berdampak pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai Ditjen PPKTrans. Berikut pembahasan detail setiap hubungan variabel:

1. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Loyalitas Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Artinya, pegawai yang memiliki kompetensi kerja tinggi lebih percaya diri, lebih dihargai dan memiliki kesempatan karier yang lebih baik karena semakin tinggi kemampuan teknis, manajerial, serta pemahaman pegawai terhadap regulasi dan tugas pokok fungsinya, semakin besar pula keterikatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Penjelasan terhadap indikator Kompetensi Kerja yang mempengaruhi Loyalitas Kerja Sebagai berikut :

1) Memahami Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi)
   a. Memiliki pemahaman yang jelas tentang peran, tanggung jawab, dan kontribusi dalam organisasi.
   b. Mampu bekerja sesuai dengan peran yang ditetapkan tanpa perlu pengawasan berlebihan.
2) Kesesuaian dengan Keterampilan Teknis
   a. Pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
   b. Adanya kecocokan antara latar belakang pendidikan/pelatihan dengan tugas yang diemban.
3) Memahami Aturan dan Prosedur Kerja
   a. Mengetahui dan menjalankan prosedur operasional standar (SOP) dengan benar.

b. Menunjukkan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

4) Menyelesaikan Pekerjaan Secara Efisien dan Akurat
   a. Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, tanpa mengorbankan kualitas hasil.
   b. Efisiensi kerja yang tinggi cenderung menciptakan rasa puas dan percaya diri.

5) Bekerja dengan Tanggung Jawab dan Profesionalisme
   a. Menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.
   b. Menjaga etika kerja dan bersikap profesional dalam berbagai situasi.

6) Kemampuan Berkomunikasi Secara Efektif dalam Tim
   a. Mampu menjalin kerja sama dan kolaborasi yang baik dengan rekan kerja.
   b. Semakin tinggi kompetensi kerja pegawai → Semakin besar kemungkinan pegawai tersebut loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.karena:
   c. Pegawai yang kompeten merasa lebih percaya diri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan merasa lebih dihargai dan termotivasi serta cenderung loyal kepada tugas dan organisasi
   d. Pegawai yang Kompeten menciptakan kepuasan kerja, mengurangi stress dan memperkuat ikatan emosional dengan organisasi cenderung loyal kepada tugas dan organisasi
   e. Pegawai yang Kompeten dapat mengurangi keinginan untuk pindah kerja dan memperkuat loyalitas kerja cenderung loyal kepada tugas dan organisasi

Temuan ini sejalan dengan teori Spencer & Spencer yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang terkait langsung dengan kinerja efektif. Pegawai yang merasa mampu menjalankan tugasnya dengan baik cenderung lebih percaya diri, dihargai oleh organisasi, dan akhirnya memiliki loyalitas lebih tinggi.

Hasil ini mendukung penelitian Hari Mulyadi (2020) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas. Namun, berbeda dengan penelitian Yudhi Pratama Wemben (2025) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak selalu berdampak langsung, melainkan melalui variabel mediasi. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks penelitian: pada sektor publik seperti Ditjen PPKTrans, standar kerja dan IKU lebih terstruktur sehingga kompetensi pegawai lebih mudah tercermin dalam bentuk loyalitas.

Implikasi: peningkatan kompetensi melalui diklat, sertifikasi, dan coaching tidak hanya akan meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Kerja

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Pegawai yang merasa puas terhadap kompensasi, lingkungan kerja, peluang karier, serta keadilan organisasi menunjukkan keterikatan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Penjelasan terhadap indikator Kompetensi Kerja yang mempengaruhi Loyalitas Kerja Sebagai berikut :

1) Puas dengan Gaji dan Tunjangan yang Diterima

Gaji dan tunjangan merupakan bentuk penghargaan langsung atas kontribusi karyawan. Jika karyawan merasa kompensasi yang mereka terima setara dengan pekerjaan yang dilakukan, mereka cenderung:

   a. Lebih termotivasi

b. Merasa dihargai
c. Lebih setia pada perusahaan

Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji dapat mendorong niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

2) Lingkungan Kerja yang Aman dan Nyaman

Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, membuat karyawan merasa betah. Faktor ini mencakup:

a. Keamanan (tidak ada ancaman fisik atau tekanan mental)
b. Fasilitas memadai
c. Suasana kerja yang positif

Lingkungan seperti ini meningkatkan kenyamanan kerja dan menurunkan tingkat turnover (pergantian karyawan).

3) Hubungan Kerja yang Baik dengan Rekan dan Atasan

Hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan sosial. Manfaatnya:

a. Meningkatkan semangat kerja
b. Mengurangi stres
c. Membangun rasa loyalitas terhadap tim dan perusahaan

4) Kesempatan untuk Mengembangkan Karir

Peluang untuk berkembang, seperti pelatihan, promosi, atau mutasi yang konstruktif, memberi harapan jangka panjang kepada karyawan. Akibatnya:

a. Karyawan merasa memiliki masa depan di perusahaan
b. Mengurangi niat untuk mencari peluang di tempat lain

5) Sistem Penilaian Kinerja yang Adil

Penilaian yang objektif dan transparan meningkatkan kepercayaan terhadap sistem manajemen. Jika karyawan merasa dihargai secara adil:

a. Mereka akan lebih termotivasi
b. Cenderung bertahan karena merasa usaha mereka diakui

6) Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi (Work-Life Balance)

Karyawan yang dapat menjaga keseimbangan hidup pribadi dan pekerjaan cenderung:

a. Tidak mudah stres
b. Lebih produktif

Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai → Semakin tinggi kemungkinan pegawai tersebut loyal terhadap pekerjaan dan organisasi karena: Pegawai yang merasa puas terhadap kompensasi, lingkungan kerja, peluang karier, serta keadilan organisasi menunjukkan keterikatan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Temuan ini sesuai dengan teori Herzberg (1968) tentang faktor motivator dan higiene, di mana kepuasan kerja menjadi pendorong utama loyalitas pegawai. Robbins & Judge (2017) juga menegaskan bahwa pegawai yang puas lebih mungkin berkomitmen pada organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Hairina & Jonnius (2021) yang menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas. Namun, berbeda dengan Lestari (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pemerintah kota. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks Ditjen PPKTrans, kepuasan

kerja memiliki peran lebih dominan karena berkaitan langsung dengan tuntutan capaian IKU yang jelas dan terukur.

Implikasi: untuk meningkatkan loyalitas pegawai, Ditjen PPKTrans perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja seperti kejelasan jenjang karier, peningkatan sistem reward, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

3. Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Capaian IKU

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap capaian IKU. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis, manajerial, dan sosial-kultural lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, akurat, dan sesuai target. Kompetensi kerja mencakup paham (tupoksi) dan SOP, terampil teknis yang sesuai, bekerja secara efesien, akurat, tanggung jawab dan profesionalisme, mampu berkomunikasi secara efektif dalam tim menunjukan bahwa kompetensinya tinggi. Semakin tinggi kompetensi kerja pegawai → Semakin besar kontribusi besar kontribusi langsung kepada capaiain IKU pegawai karena :

a. Pegawai yang Kompeten dapat produktif baik dalam individu maupun tim
b. Pegawai yang Kompeten memiliki kualitas output kerja
c. Pegawai yang Kompeten mendapatkan kepuasan pada stakeholder
d. Pegawai yang kompeten secara keseluruhan mempengaruhi terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti efektivitas layanan, efisiensi biaya/waktu, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Temuan ini mendukung teori Dessler (2015) yang menekankan kompetensi sebagai dasar kinerja organisasi. Pegawai yang kompeten akan mampu beradaptasi dengan perubahan, menyelesaikan masalah dengan efektif, dan memberikan kontribusi nyata terhadap capaian kinerja organisasi.

Agar kompetensi kerja meningkat dan mempengaruhi IKU Ditjen PPKTrans maka perlu program peningkatan kompetensi ASN yang difokuskan pada pelatihan Renstra (Rencana strategis), keterampilan analitis, penggunaan teknologi digital, dan kemampuan kolaborasi lintas sektor agar capaian IKU lebih optimal.

Temuan ini mendukung teori Dessler (2015) yang menekankan kompetensi sebagai dasar kinerja organisasi. Pegawai yang kompeten akan mampu beradaptasi dengan perubahan, menyelesaikan masalah dengan efektif, dan memberikan kontribusi nyata terhadap capaian kinerja organisasi.

Penelitian ini juga memperkuat temuan Tati Setiawati (2020) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Perbedaannya, penelitian ini menambahkan konteks baru yaitu IKU ASN, yang merupakan ukuran objektif dan formal kinerja birokrasi.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Capaian IKU

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap capaian IKU Ditjen PPKTrans. Pegawai puas dengan gaji yang diterima, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, hubungan kerja yang baik dengan rekan dan atasan, memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier, dan sistem penilaian kinerja yang adil maka menunjukan memiliki kepuasan kerja. Semakin tinggi peran Analis Kepuasan Kerja maka semakin tinggi faktor strategis dalam mendukung tercapainya indikator kinerja utama organisasi karena Pegawai

yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja, berpartisipasi aktif, dan menjaga kualitas output.

Temuan ini mendukung studi FoEh et al. (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Lestari (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan di pemerintah kota. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pada Ditjen PPKTrans, adanya IKU yang terukur dan diawasi langsung oleh Kementerian PANRB menjadikan kepuasan kerja lebih bermakna bagi pencapaian target.

Terkait peningkatan kepuasan kerja, misalnya melalui transparansi penilaian, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan peningkatan komunikasi manajerial, dapat memperkuat pencapaian IKU.

Temuan ini mendukung studi FoEh et al. (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berdampak pada kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Lestari (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan di pemerintah kota. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pada Ditjen PPKTrans, adanya IKU yang terukur dan diawasi langsung oleh Kementerian PANRB menjadikan kepuasan kerja lebih bermakna bagi pencapaian target.

5. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Capaian IKU

Hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap capaian IKU Ditjen PPKTrans. Pegawai yang tetap bekerja di instansi dalam jangka panjang mentaati peraturan dan nilai organisasi bersedia menerima tugas tambahan diluar pekerjaan rutin menjadi bagian dari ditjen ppktrans menjaga nama baik organisasi dalam setiap aktivitas dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik menunjukan loyalitas. Semakin tinggi peran Analis Loyalitas Kerja maka semakin tinggi faktor strategis dalam mendukung tercapainya indikator kinerja utama. Pegawai tersebut menunjukkan komitmen tinggi, rasa bangga menjadi bagian organisasi, serta kesediaan untuk bekerja ekstra demi tercapainya tujuan organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian Nugraha et al. (2022) yang menyatakan loyalitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Hidayatullah (2021) yang menemukan bahwa loyalitas tidak selalu signifikan pada organisasi dengan struktur manajerial yang lemah. Perbedaan ini menunjukkan bahwa loyalitas akan lebih berdampak ketika sistem pengelolaan kinerja (seperti IKU) jelas dan terukur.

Terkait loyalitas ASN perlu diperkuat melalui internalisasi nilai organisasi, penguatan budaya kerja, serta peningkatan rasa bangga terhadap instansi.

Hasil ini mendukung penelitian Nugraha et al. (2022) yang menyatakan loyalitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Hidayatullah (2021) yang menemukan bahwa loyalitas tidak selalu signifikan pada organisasi dengan struktur manajerial yang lemah. Perbedaan ini menunjukkan bahwa loyalitas akan lebih berdampak ketika sistem pengelolaan kinerja (seperti IKU) jelas dan terukur.

Implikasi: loyalitas ASN perlu diperkuat melalui internalisasi nilai organisasi, penguatan budaya kerja, serta peningkatan rasa bangga terhadap instansi.

6. Peran Loyalitas sebagai Variabel Mediasi

Penelitian ini membuktikan bahwa loyalitas kerja memediasi pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap capaian IKU. Artinya, meskipun kompetensi dan kepuasan dapat langsung meningkatkan kinerja, efeknya menjadi lebih kuat ketika pegawai memiliki loyalitas tinggi. Temuan ini konsisten dengan teori Allen & Meyer tentang tiga komponen komitmen organisasi (afektif, normatif, dan kontinuan) yang memengaruhi keberlangsungan kontribusi pegawai. Dengan loyalitas yang kuat, kompetensi dan kepuasan kerja akan lebih optimal dalam mendorong pencapaian IKU. Implikasi strategi manajemen ASN sebaiknya tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi dan kepuasan, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang melalui budaya organisasi, program penghargaan, serta kepemimpinan yang inspiratif.

KESIMPULAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap loyalitas kerja pegawai Ditjen PPKTrans. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis, perilaku kerja, dan pengetahuan yang baik cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pegawai Ditjen PPKTrans. Faktor-faktor seperti hubungan dengan atasan, penghargaan, jenjang karier, dan lingkungan kerja yang kondusif terbukti mendorong loyalitas pegawai. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai Ditjen PPKTrans. Pegawai yang loyal menunjukkan dedikasi lebih tinggi dan kinerja yang lebih konsisten, sehingga berdampak positif pada pencapaian target IKU. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai Ditjen PPKTrans. Terdapat pengaruh positif antara Kompetensi kerja terhadap capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai Ditjen PPKTrans.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.

Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.

Diknas Provinsi Jawa Timur. (2020). *Laporan kinerja instansi pemerintah tahun 2019*. *Jurnal Ilmu Pendidikan, 7*(2).

Dinas Kesehatan Provinsi Riau. (2021). *Laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP) tahun 2021*. Laporan Kinerja Dishub.

FoEh, D. A., Meutia, I., & Basuki, S. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas guru. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi (JKI), 10*(2), 115–126.

Hairina, H., & Jonnius, J. (2021). Analisis determinan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal, 3*(2), 50–65. https://doi.org/10.37859/mrabj.v3i1.2791

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*(1), 53–62.

Hidayatullah, M. (2021). *Pengaruh loyalitas terhadap kinerja pegawai dalam organisasi dengan struktur manajerial lemah* [Tesis tidak dipublikasikan].

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Panduan sistem kerja ASN di era new normal*. Kementerian PANRB.

Lestari, S. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di pemerintah kota X. *Jurnal Administrasi Publik, 8*(2), 101–108.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Mulyadi, H. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. Galamedia. *Jurnal Manajemen & Bisnis, 7*(1), 23–31.

Nani, F. L., Rowa, H., & Martini, A. (2021). Efektivitas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Kabupaten Sumba Timur. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa, 6*(1), 102–111. https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i1.1738

Nugraha, H., Nadeak, M., Martini, M., & Suyaman, S. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja pegawai negeri sipil. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen, 6*(1), 81–93.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Semarang, Dinas Pendidikan Kota. (2021). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LKjIP) tahun 2021*. Laporan Kinerja Dishub, 3.

Setiawati, T. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen. *Jurnal Pendidikan Tinggi, 15*(2), 123–135.

Wemben, Y. P. (2025). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dosen dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia, 12*(1), 22–34.

Widi, R. A. (2020). Loyalitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Dinamika Manajemen, 11*(1), 41–51.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.