

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI PADA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA PROBOLINGGO**

Anggi Agriya Mahat Mika

anggiagriyaa@gmail.com

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Probolinggo

Sri Juni Woro Astuti

srijuniworo@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Ahmad Zainul Ihsan Arif

ahmadzainul@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of competency and work motivation on employee performance after bureaucratic simplification at the Sekretariat Daerah of Probolinggo City. This research is explanatory research using a quantitative approach. The total sample of 56 employees was selected through stratified random sampling. Data collection used a direct survey method with a questionnaire instrument. Data collection was carried out through a survey method using a Likert Scale-based questionnaire instrument. The data analysis technique used is Multiple Linear Regression Analysis. The research results show that all items in the research instrument are valid and reliable, and fulfill all classical assumptions, including normality, multicollinearity and heteroscedasticity tests. The main findings show that competence and work motivation have been proven to have a positive and significant effect on performance, both partially (t-count competence = 9.209; motivation = 5.846; $p < 0.001$) and simultaneously (f-count = 61.415; $p < 0.001$). The Coefficient of Determination (R^2) value of 0.699 indicates that 69.9% of the variation in performance is explained by these two variables.

Keywords: competence, work motivation, employee performance, bureaucratic simplification

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi pada Sekretariat Daerah Kota Probolinggo. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 56 pegawai dipilih melalui *stratified random sampling*. Pengumpulan data menggunakan metode survey langsung dengan instrumen kuisisioner. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei menggunakan instrumen kuesioner berbasis Skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh item dalam instrumen penelitian valid dan reliabel, serta memenuhi seluruh asumsi klasik, termasuk uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Temuan utama menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial (t-hitung kompetensi = 9,209; motivasi = 5,846; $p < 0,001$) maupun simultan (f-hitung = 61,415; $p < 0,001$). Nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,699 menunjukkan bahwa 69,9% variasi kinerja dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

Kata kunci: kompetensi, motivasi kerja, kinerja pegawai, penyederhanaan birokrasi

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan isu strategis yang sangat penting dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien. Kinerja pegawai yang optimal akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik serta pencapaian tujuan pembangunan nasional. Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN mendorong pemberian penghargaan yang setimpal, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier yang transparan dan adil, serta sistem penilaian kinerja yang objektif. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja produktif dan pemerintahan yang efisien dan responsif. Berdasarkan Survei Populi Center pada Tahun 2021 menunjukkan bahwa masyarakat masih mengeluhkan birokrasi yang lambat, tidak transparan, dan kurang efisien. Sebagai respon atas masalah ini, pemerintah melaksanakan reformasi birokrasi melalui kebijakan penyederhanaan birokrasi. Kebijakan ini merupakan tindak lanjut dari arahan Presiden Joko Widodo yang disampaikan dalam Sidang Paripurna MPR RI pada 20 Oktober 2019. Kebijakan ini dimaksudkan untuk mempercepat reformasi dan meningkatkan pelayanan publik dengan merampingkan struktur organisasi, menyetarakan jabatan, serta menyesuaikan sistem kerja. Penyederhanaan struktur birokrasi juga dimaksudkan untuk mengubah mindset ASN yang sebelumnya lebih menekankan pencapaian jabatan, agar lebih terfokus pada peran utama mereka sebagai pelayan masyarakat (Rakhmawanto, 2021). Penyederhanaan ini mengalihkan pelaksanaan tugas dari jabatan struktural ke fungsional, bertujuan untuk membentuk birokrasi yang *agile*, berorientasi hasil kerja, dan pelayanan publik.

Penyederhanaan struktur organisasi dilakukan berdasarkan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 dan

Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021. Transformasi ini berdampak besar, tidak hanya pada struktur organisasi tetapi juga pada sistem kerja, pengambilan keputusan, serta pola kompetensi dan motivasi kerja ASN. Tantangan muncul dari sisi kesiapan pegawai menghadapi perubahan yang cepat tanpa pelatihan memadai, kurangnya pemahaman tentang jabatan fungsional, dan terbatasnya jenis jabatan fungsional yang tersedia. Akibatnya, motivasi pegawai cenderung tetap berorientasi pada jabatan struktural, bukan pada peningkatan kinerja yang nyata dan terukur.

Pengembangan pegawai kini diarahkan pada keahlian, hasil kerja, dan penguasaan peran fungsional, dengan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*). Kinerja dapat diukur lebih objektif karena tugas dan fungsi fungsional telah ditetapkan secara jelas. Sebelum penyederhanaan, struktur yang kompleks menyulitkan pengukuran kinerja. Setelahnya, muncul tuntutan terhadap kompetensi individu, motivasi kerja berbasis prestasi, dan penilaian kinerja yang akuntabel. Sekretariat Daerah Kota Probolinggo menjadi salah satu perangkat pada Pemerintah Kota Probolinggo yang menerapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi. Hal ini menunjukkan komitmen daerah terhadap struktur birokrasi yang lebih ringkas dan adaptif.

Berdasarkan data SIMPEG Kota Probolinggo Tahun 2025, terjadi perubahan signifikan dari 32 jabatan administrasi menjadi hanya 10 jabatan setelah penyederhanaan, dengan fokus pengurangan pada eselon IV. Jumlah total ASN di Sekretariat Daerah sebanyak 137 orang, terdiri dari 16 pejabat struktural, 46 fungsional, dan 75 pelaksana. Selain itu, berdasarkan hasil Evaluasi Kelembagaan Tahun 2022 menunjukkan bahwa sub dimensi sentralisasi berada pada skor 86,36 atau kategori P-5 (sangat efektif), namun

berada di peringkat ke-12 dari 13 perangkat daerah dengan kategori tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur sudah dinilai efisien, masih diperlukan penguatan implementasi tugas pokok dan fungsi serta peningkatan kualitas ASN, khususnya dalam pemanfaatan teknologi dan kompetensi individu.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Namun demikian, terdapat temuan dari penelitian lain yang menunjukkan bahwa hanya motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Perlu dicatat bahwa sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks organisasi yang belum mengalami penyederhanaan birokrasi. Sementara itu, studi yang secara khusus mengkaji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks transformasi struktural akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi, khususnya pada tingkat pemerintah daerah, masih sangat terbatas.

Berbeda dari penelitian sebelumnya, studi ini menitikberatkan pada konteks pasca penyederhanaan birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Probolinggo. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN, terutama kompetensi dan motivasi kerja, sebagai upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang lebih efektif dan profesional.

TINJAUAN TEORETIS

Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan atau kualitas yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif dan efisien sesuai dengan standar yang diharapkan. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan,

keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil optimal dalam suatu pekerjaan. Tidak hanya aspek teknis, kompetensi juga mencakup kemampuan interpersonal, kecerdasan emosional, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dalam konteks organisasi. Kompetensi bersifat dapat diukur, diamati, dan dievaluasi berdasarkan kinerja individu. Menurut (Wibowo, 2017) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 mengatur pengembangan kompetensi PNS sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan memastikan setiap PNS memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap sesuai standar kompetensi jabatan serta rencana pengembangan karier. Indikator kompetensi menurut (Suparyadi, 2015) terdiri atas pengetahuan, keahlian, dan sikap kerja.

Pengetahuan meliputi segala sesuatu yang diketahui tentang objek tertentu yang langsung atau tidak langsung memengaruhi tugas pegawai. Keahlian adalah bakat yang mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas, sedangkan sikap kerja mencerminkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja yang memengaruhi hasil kerja. Pengetahuan yang dimiliki PNS diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman serta mencakup fakta, informasi, dan kesadaran dalam konteks pekerjaan. Keterampilan mencakup kemampuan melaksanakan pekerjaan individu, mengelola berbagai tugas, merespons masalah kerja, keterampilan khusus yang sesuai dengan lingkungan kerja, dan kemampuan beradaptasi. Sikap kerja menekankan aspek perasaan dan emosi yang mencerminkan minat, apresiasi, dan

penyesuaian terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, baik internal maupun eksternal, yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat, tujuan, dan kesungguhan demi mencapai hasil yang optimal. Menurut berbagai ahli, motivasi kerja memiliki dimensi yang beragam. (Hariandja dalam Amellya, et al., 2022) menjelaskan teori-teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y McGregor, Teori ERG Alderfer, Teori Dua Faktor Herzberg, serta Teori Tiga Kebutuhan McClelland, yang menunjukkan pentingnya unsur penghargaan, aktualisasi diri, tanggung jawab, dan pengembangan karier sebagai pendorong motivasi. Perspektif lain menurut (Sutrisno, 2017) menambahkan bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis dan dorongan internal-eksternal yang berdampak pada produktivitas.

Motivasi kerja dipahami dalam tiga perspektif: psikologis, sebagai dorongan internal yang bersumber dari kebutuhan pribadi atau penghargaan eksternal; manajerial, sebagai proses yang diarahkan untuk meningkatkan produktivitas pegawai; dan individual, sebagai alasan atau kebutuhan yang mendorong seseorang bertindak di tempat kerja. Indikator motivasi kerja mengacu pada tiga kebutuhan pokok menurut (David McClelland dalam Hasibuan, 2019), yaitu kebutuhan akan prestasi, yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mencapai hasil maksimal; kebutuhan akan afiliasi, yaitu dorongan untuk diterima dalam lingkungan kerja dan berperan aktif dalam kegiatan kelompok; serta kebutuhan akan kekuasaan, yaitu semangat untuk meraih kedudukan dan memengaruhi lingkungan kerja secara positif.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh

individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Kinerja mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, kemampuan, motivasi, serta kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Menurut (Mathis dan Jackson, 2017) menyatakan bahwa kinerja meliputi apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai, termasuk kuantitas dan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, serta kemampuan bekerja sama.

Menurut (Sutrisno, 2017) kinerja adalah ukuran tingkat pencapaian output pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hal tersebut, kinerja pegawai merupakan ukuran efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi, dinilai berdasarkan output kerja, standar, dan kepatuhan terhadap etika.

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2017) mencakup lima aspek, yaitu kualitas yang merujuk pada ketelitian dan kesempurnaan hasil kerja, kuantitas yaitu jumlah unit atau hasil kerja yang dihasilkan, ketepatan waktu yakni penyelesaian tugas sesuai jadwal, kehadiran mencakup konsistensi kehadiran pegawai dalam jam kerja serta kemampuan kerja sama yaitu kemampuan pegawai dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut (Sugiyono, 2019), penelitian eksplanatori merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sedangkan penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel kompetensi dan motivasi kerja terhadap

kinerja pegawai, menggunakan teori sebagai kerangka berpikir sejak pengumpulan hingga interpretasi data. Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Probolinggo dengan objek penelitian seluruh PNS sebanyak 137 orang. Sampel diambil menggunakan teknik *stratified random sampling* berdasarkan jabatan (struktural, fungsional, pelaksana), dan ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan *margin of error* 10,3% sehingga diperoleh 56 responden.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin yang disusun berdasarkan indikator tiap variabel. Instrumen diuji validitasnya dengan korelasi Pearson dan reliabilitasnya dengan *Cronbach's Alpha* ($\geq 0,60$), dilanjutkan dengan uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas). Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda melalui bantuan software Microsoft Excel dan SPSS, disertai uji t (parsial), uji F (simultan), serta Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen dan kontribusi kolektifnya terhadap kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan sebanyak 56 orang responden yang merupakan bagian dari populasi 137 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Probolinggo. Pemilihan responden menggunakan teknik *stratified random sampling* berdasarkan jenis jabatan,

dan jumlah sampel dihitung dengan rumus *Slovin* dengan *margin of error* sebesar 10,3%. Berdasarkan karakteristik responden, diketahui bahwa sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 33 orang (58,9%) dan perempuan sebanyak 23 orang (41,1%). Dilihat dari tingkat pendidikan, responden paling banyak adalah lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 29 orang (51,8%), disusul oleh Strata 2 (S2) sebanyak 18 orang (32,1%), dan sisanya lulusan SMA sebanyak 7 orang (12,5%) serta Diploma sebanyak 2 orang (3,6%). Berdasarkan golongan, sebagian besar responden berada pada golongan III sebanyak 38 orang (67,8%), golongan II sebanyak 9 orang (16,1%), dan golongan IV juga sebanyak 9 orang (16,1%). Karakteristik ini menggambarkan komposisi pegawai Sekretariat Daerah yang relatif heterogen dalam hal pendidikan, pengalaman, dan status kepegawaian.

Uji Validitas

Uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pertanyaan dalam instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis faktor dengan bantuan SPSS, dengan cara mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total variabel. Item dinyatakan valid jika nilai korelasinya positif dan lebih besar dari 0,300. Sebaliknya, item dengan nilai korelasi di bawah 0,300 dianggap tidak valid. Adapun hasil uji validitas masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	Cut Off Value	Kompetensi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
1	$\geq 0,300$	0,722	0,775	0,507
2	$\geq 0,300$	0,744	0,898	0,536
3	$\geq 0,300$	0,698	0,839	0,511
4	$\geq 0,300$	0,785		0,700
5	$\geq 0,300$	0,653		0,517

6	$\geq 0,300$			0,605
7	$\geq 0,300$			0,587
8	$\geq 0,300$			0,667

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa semua item pada variabel Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai korelasi (r -hitung) lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,300. Dengan demikian, seluruh item pada kuesioner penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu variabel, dan dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,600$, yang menunjukkan jawaban responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun hasil uji reliabilitas masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

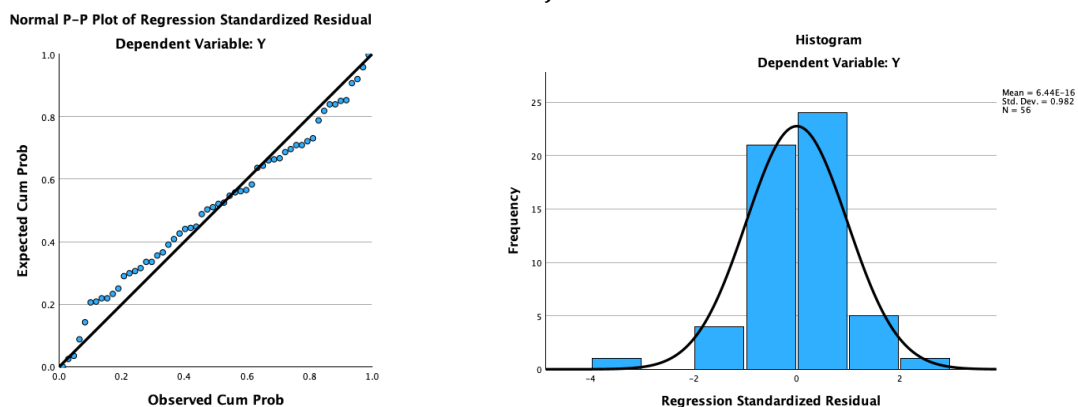
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Cut Off Reliabilitas
Kompetensi	0,745	0,600
Motivasi Kerja	0,785	0,600
Kinerja Pegawai	0,712	0,600

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas untuk variabel Kompetensi sebesar 0,745, variabel Motivasi Kerja sebesar 0,785, dan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,712. Karena seluruh nilai alpha melebihi angka 0,600, maka semua instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk mengumpulkan data.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Pengujian dilakukan melalui metode visual seperti histogram dan *normal probability plot (P-P Plot)*, serta uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Adapun hasil uji normalitas yang diperoleh dalam penelitian, yaitu sebagai berikut.

Gambar. 1. Hasil Uji Normalitas



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Gambar. 1. di atas menunjukkan bahwa Pola sebar titik pada

grafik *P-Plot* yang mendekati garis diagonal serta bentuk histogram yang

menyerupai kurva normal (lonceng), di mana sebagian besar nilai residual berada di sekitar angka nol dan jumlahnya semakin sedikit di kedua sisi (kanan dan kiri), menunjukkan bahwa distribusi residual dalam model ini cenderung normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat

korelasi antar variabel independen dalam model regresi, karena korelasi yang tinggi dapat menimbulkan masalah multikolinieritas yang memengaruhi keakuratan hasil analisis dan interpretasi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Adapun hasil uji multikolinieritas, yaitu sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kompetensi (X1)	0,999	1,001
Motivasi Kerja (X2)	0,999	1,001

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

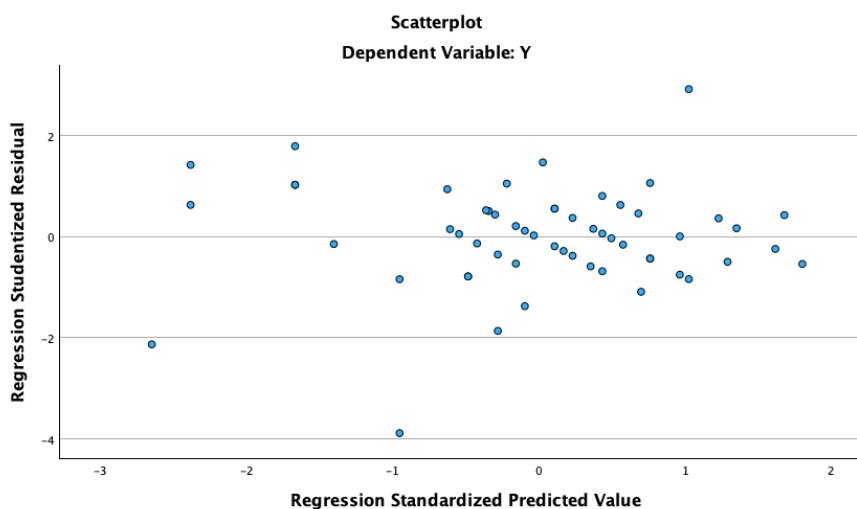
Berdasarkan Tabel 3 di atas, hasil uji Normalitas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* untuk variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja masing-masing sebesar 0,999, dan nilai VIF sebesar 1,001. Karena nilai *Tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinieritas dalam model regresi yang digunakan, sehingga variabel independen dalam model ini tidak saling berkorelasi secara kuat dan analisis regresi dapat dilakukan dengan valid.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual dalam model

regresi memiliki variansi yang konstan. Asumsi penting dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu variansi residual yang merata. Jika variansi tidak konstan, terjadi heteroskedastisitas yang dapat memengaruhi keakuratan estimasi. Salah satu cara mendeteksinya adalah melalui grafik scatterplot; jika titik-titik menyebar secara acak tanpa pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Adapun hasil uji Heteroskedastisitas, yaitu sebagai berikut

Gambar. 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 3 di atas, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Hasil Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.219	1.710		8.313	<.001
	X1	.662	.072	.695	9.209	<.001
	X2	.537	.092	.441	5.846	<.001

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 4. di atas, hasil Uji t terhadap variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 9,209 dengan tingkat signifikansi 0,001. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,005. Karena t-hitung ($9,209 > 2,005$) dan tingkat signifikansi ($0,001 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Kemudian, hasil uji t terhadap variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai

t-hitung sebesar 5,846 dengan tingkat signifikansi 0,001. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,005. Karena t-hitung ($5,846 > 2,005$) dan tingkat signifikansi ($0,001 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Hasil Uji f (Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan.

Tabel 5. Hasil Uji f (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	226.288	2	113.144	61.415	<.001 ^b
	Residual	97.641	53	1.842		
	Total	323.929	55			

Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel. 5 di atas, hasil analisis Uji f menunjukkan bahwa nilai f-hitung adalah sebesar 61,415 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Adapun nilai f-tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dengan derajat kebebasan $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$ dan $df_2 = n - k = 56 - 3 = 53$, maka diperoleh nilai sebesar 3,17. Karena nilai f-hitung (61,415) > f-tabel (3,17), dan nilai signifikansi (0,001) < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Dengan demikian, variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan model regresi dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel independen dalam menjelaskan perubahan atau variasi pada variabel dependen. Adapun hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel. 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.836 ^a	.699	.687	1.357	.699	61.415	2	53

Berdasarkan Tabel 6. di atas, menunjukkan bahwa diperoleh nilai R sebesar 0,836 dan nilai koefisien determinasi R Square (R^2) sebesar 0,699. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen Kompetensi dan variabel independen Motivasi Kerja memberikan kontribusi sebesar 69,9% terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai. Perhitungan ini diperoleh dari rumus yaitu $0,699 \times 100\% = 69,9\%$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa 69,9% Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja. Adapun sisanya, yaitu sebesar 30,1%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pasca Penyederhanaan Birokrasi

Berdasarkan teori kompetensi menurut (Suparyadi, 2019) kompetensi mencakup tiga aspek utama yaitu pengetahuan (pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab),

keahlian (kemampuan teknis untuk menjalankan tugas), dan sikap (perilaku positif dan kemampuan bekerja sama). Dalam konteks penyederhanaan birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Probolinggo, kompetensi menjadi krusial karena pegawai dituntut beradaptasi dengan prosedur dan sistem baru yang lebih sederhana dan berbasis teknologi. Pegawai dengan pengetahuan yang baik tentang kebijakan baru mampu mengerjakan tugas lebih tepat dan mengurangi kesalahan. Keterampilan teknis seperti pengoperasian aplikasi dan sistem informasi mempercepat penyelesaian pekerjaan, sedangkan sikap positif mendukung kolaborasi lintas bidang. Hasil penelitian membuktikan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; semakin tinggi kompetensi, semakin optimal kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pasca Penyederhanaan Birokrasi

Mengacu pada teori motivasi menurut (David McClelland dalam Hasibuan, 2019), motivasi kerja terdiri dari *need for achievement* (dorongan berprestasi), *need for affiliation* (dorongan membangun hubungan), dan *need for power* (dorongan berpengaruh). Dalam struktur organisasi yang ramping pasca penyederhanaan birokrasi, motivasi berprestasi mendorong pegawai menetapkan standar tinggi, bekerja efisien, dan berinovasi; motivasi afiliasi menjaga harmonisasi tim, khususnya saat unit kerja digabung; dan motivasi kekuasaan yang dikelola positif melahirkan pemimpin informal yang mengarahkan rekan kerja untuk beradaptasi. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; pegawai dengan motivasi tinggi mampu menjaga profesionalisme, cepat beradaptasi, dan menunjukkan komitmen meski menghadapi peningkatan beban kerja.

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pasca Penyederhanaan Birokrasi

Menurut (Mathis dan Jackson, 2017), kinerja optimal yang mencakup dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, serta kerja sama, hanya dapat tercapai melalui keterpaduan dan sinergi antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan motivasi kerja yang mendorong mereka dalam melaksanakan tugas. Kompetensi memastikan pegawai memiliki kemampuan teknis dan sikap profesional, sedangkan motivasi memberikan dorongan internal untuk berprestasi, bekerja sama, dan memimpin. Dalam penerapan penyederhanaan birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Probolinggo, pegawai yang menguasai teknologi, memahami prosedur baru, dan memiliki motivasi tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Penelitian membuktikan bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, menjadi faktor kunci keberhasilan adaptasi dan

peningkatan kinerja pasca perubahan birokrasi.

Kinerja Pegawai Pasca Penyederhanaan Birokrasi pada Sekretariat Daerah Kota Probolinggo

Pemerintah Kota Probolinggo telah mengimplementasikan kebijakan penyederhanaan birokrasi sejak awal tahun 2022. Kebijakan ini diawali dengan pelantikan 208 pejabat struktural menjadi pejabat fungsional pada 31 Desember 2021, dilanjutkan dengan penetapan Peraturan Daerah dan Peraturan Wali Kota terkait susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah. Sebagai tindak lanjut, diterbitkan Peraturan Wali Kota Probolinggo Nomor 88 Tahun 2024 tentang Sistem Kerja, yang menjadi panduan pelaksanaan tugas ASN dalam format kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi. Panduan ini dirancang untuk menjamin keberlanjutan pelayanan, memperjelas alur koordinasi, serta meningkatkan efektivitas kinerja di seluruh perangkat daerah. Berdasarkan hasil penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Tahun 2024, mayoritas pegawai Sekretariat Daerah Kota Probolinggo memperoleh predikat "Baik".

Capaian ini mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi pegawai, yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, berperan penting dalam mendukung capaian tersebut. Kemampuan menyusun dokumen kebijakan, mengelola data, melakukan analisis, serta memberikan dukungan administratif yang berkualitas menjadi indikator nyata kontribusi kompetensi terhadap kinerja. Pencapaian ini juga selaras dengan peningkatan kinerja organisasi, tercermin pada Indeks Reformasi Birokrasi (RB) Tahun 2024 yang mencapai 85,66 (kategori A-), meningkat dari tahun sebelumnya. Meskipun capaian kinerja dan indeks RB menunjukkan tren positif, tantangan masih dihadapi,

terutama dalam proses adaptasi terhadap sistem kerja baru. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat variasi kemampuan pada aspek tertentu. Beberapa ASN masih mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan tuntutan jabatan fungsional, terutama terkait kompetensi teknis yang spesifik, pengalaman penyusunan dokumen analisis, serta pelaporan berbasis data. Selain itu, pola kerja lama yang hierarkis masih menjadi kebiasaan sebagian pegawai, sehingga menghambat fleksibilitas dan kemandirian kerja.

Kondisi ini berdampak pada penurunan kepercayaan diri, kebingungan dalam menetapkan target kinerja, dan melemahnya motivasi kerja. Perubahan dari jabatan struktural ke fungsional menuntut orientasi kerja yang berbeda. Pejabat fungsional, seperti analis kebijakan ahli muda, kini dihadapkan pada tanggung jawab teknis yang lebih mendalam, memerlukan pemahaman isu kebijakan, metode analisis, dan penyusunan rekomendasi berbasis data. Di sisi lain, pegawai pelaksana atau staf terkadang harus merangkap peran sebagai koordinator bidang akibat kekosongan jabatan, yang menuntut kemampuan manajerial lebih tinggi tanpa diimbangi pelatihan atau insentif tambahan. Akibatnya, ketidakseimbangan beban kerja memengaruhi produktivitas dan semangat kerja. Menyadari tantangan tersebut, Pemerintah Kota Probolinggo melalui Bagian Organisasi Sekretariat Daerah pada Juni 2025 melakukan konsultasi dan koordinasi dengan Kementerian PANRB dan Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur.

Tujuan koordinasi meliputi penyamaan pemahaman mengenai sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi, memastikan dukungan regulasi dan teknis dari pemerintah pusat dan provinsi, serta merumuskan strategi pembinaan kompetensi ASN yang realistis dan dapat diimplementasikan secara efektif. Hasil koordinasi menegaskan bahwa

keberhasilan penyederhanaan birokrasi tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada perubahan pola pikir (*mindset*) ASN. Sosialisasi berkelanjutan, baik sebelum maupun sesudah kebijakan diterapkan, dipandang sebagai strategi kunci untuk mendorong transisi dari model kerja birokrasi yang hierarkis menuju model kerja yang lebih datar (*flat*) dan kolaboratif. Dukungan penuh dari pimpinan tertinggi (*top management*) diperlukan untuk memastikan pergeseran tersebut berjalan konsisten dan terarah.

Sistem kerja baru yang berbasis *dynamic working arrangement* memungkinkan pejabat fungsional bekerja lebih fleksibel, dinamis, dan lintas unit kerja dengan pengelolaan kinerja yang akuntabel. Dengan fokus pada pencapaian tujuan organisasi, ASN diarahkan untuk mengedepankan peningkatan kompetensi, motivasi kerja, adaptabilitas, dan kecepatan bertindak. Melalui pendekatan ini, diharapkan pelaksanaan tugas organisasi akan lebih efektif dan efisien, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Probolinggo.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, deskripsi variabel, dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keahlian, dan sikap kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pasca penyederhanaan birokrasi. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai lebih mampu beradaptasi dengan sistem kerja baru, melaksanakan tugas secara efisien, dan menghasilkan output yang berkualitas.

Selain itu, motivasi kerja yang meliputi kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, tanggap terhadap perubahan, serta berperan aktif dalam

mendorong peningkatan produktivitas organisasi.

Secara simultan, kompetensi dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kombinasi antara kemampuan teknis yang memadai dan dorongan internal menjadi faktor utama dalam menciptakan kinerja yang optimal, khususnya pada struktur organisasi yang telah disederhanakan. Secara umum, kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Probolinggo setelah penyederhanaan birokrasi berada pada kategori "Baik".

Namun demikian, masih terdapat tantangan adaptasi, terutama bagi pejabat fungsional baru, yang disebabkan keterbatasan kompetensi teknis dan proses penyesuaian dengan peran baru. Kondisi ini berpotensi memengaruhi motivasi kerja serta efektivitas pelaksanaan tugas. Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan.

Pertama, Pemerintah Kota Probolinggo perlu melakukan penguatan kompetensi ASN melalui program pelatihan dan pendampingan teknis secara berkelanjutan, dengan fokus pada peningkatan kemampuan analisis kebijakan, penguasaan teknologi informasi, dan penyusunan dokumen kerja yang relevan.

Kedua, diperlukan pengembangan sistem penghargaan berbasis kinerja yang adil dan transparan, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif agar kebutuhan afiliasi serta aktualisasi diri pegawai dapat terpenuhi.

Ketiga, perlu dilakukan optimalisasi sosialisasi sistem kerja baru berbasis dynamic working arrangement secara berkelanjutan, guna membentuk pola pikir ASN yang lebih adaptif, inovatif, dan kolaboratif, dengan dukungan penuh dari pimpinan puncak untuk mendorong transformasi budaya birokrasi menjadi lebih profesional dan berorientasi pada hasil.

Keempat, pemerintah daerah perlu melaksanakan monitoring dan evaluasi secara periodik terhadap implementasi sistem kerja baru, termasuk mengidentifikasi kendala adaptasi pegawai. Hasil evaluasi ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai yang lebih responsif dan sesuai dengan konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amellya, A., Fitriasuri, F., & Elpanso, E. 2022. Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Banyuwangi. *Journal Management, Business, and Accounting*. Vol. 21. No. 1. April 2022.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2017. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rakhmawanto, A. 2021. Analisis dampak perampangan birokrasi terhadap penyeteraan jabatan administrator dan pengawas. *Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 15. No. 2. Hal 11-24.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet. ke-9)*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo, A. 2017. *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Pegawai).

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (ta.go.id).

Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Dokumen Hasil Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo Tahun 2022

Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2024 Nomor B/198/RB.06/2025 tanggal 25 April 2025

Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Kota Probolinggo. 2025, Daftar Pegawai Sekretariat Daerah (<https://simpeg.probolinggok.go.id>)