



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 21581-21589

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai BKAD Bulukumba

Andi Nur Azizah, Zalkha Soraya, Irwan Abdullah*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar

andinurazizah8924@gmail.com, zalkha.soraya@unismuh.ac.id, irwan.abdullah@unismuh.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bulukumba. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan populasi sebanyak 93 pegawai. Sampel penelitian terdiri atas 32 pegawai yang ditentukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria masa kerja lebih dari tiga tahun dan pernah mengikuti pelatihan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert, kemudian dianalisis menggunakan SPSS versi 26 melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, uji parsial, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, pelatihan belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t hitung sebesar -1,032 dan signifikansi 0,311. Sebaliknya, pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t hitung sebesar 2,507 dan signifikansi 0,018. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,218 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan menjelaskan 21,8% variasi kinerja pegawai, sedangkan 78,2% dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan bahwa program pengembangan karier, rotasi jabatan, mentoring, dan pengayaan tugas perlu diperkuat secara berkelanjutan. Efektivitas pelatihan juga perlu ditunjang oleh analisis kebutuhan, infrastruktur teknologi, kesesuaian materi dengan pekerjaan, serta penempatan pegawai yang mendukung penerapan kompetensi hasil pelatihan secara optimal.

Kata kunci: Pelatihan, Pengembangan, Kinerja Pegawai, Sektor Publik.

1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi strategis yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. SDM berperan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana utama sehingga keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari institusi maupun perusahaan [1]. Pentingnya fungsi ini semakin terasa pada organisasi sektor publik yang dituntut adaptif terhadap perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan layanan masyarakat, sehingga manajemen SDM menjadi kunci untuk memastikan pencapaian sasaran organisasi secara optimal, inovatif, dan berdaya guna [2].

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua instrumen utama manajemen SDM yang saling melengkapi. Pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan yang relevan dengan tugas pegawai saat ini, sedangkan pengembangan berorientasi pada kesiapan pegawai menghadapi tanggung jawab dan jenjang karier di masa depan. Motivasi kerja turut berperan penting dalam menopang efektivitas kedua program tersebut, karena tingkat motivasi yang rendah berpotensi menurunkan kesungguhan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan [3]. Sejumlah penelitian terdahulu pada berbagai jenis organisasi turut mengonfirmasi keterkaitan pelatihan dan pengembangan dengan kinerja pegawai, misalnya pada perusahaan jasa pengiriman [5], perusahaan multinasional [6], serta lembaga legislatif daerah [7]. Perencanaan strategis yang menyeluruh juga disebut sebagai fondasi penting bagi peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan [4].

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bulukumba mengemban tugas strategis dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, sehingga kinerja pegawainya menjadi penentu utama efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan tersebut. Tuntutan transformasi digital pada sistem pengelolaan keuangan daerah menambah kompleksitas tugas pegawai, sehingga investasi pada pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi kebutuhan yang mendesak agar kualitas layanan dan tata kelola keuangan daerah dapat terus ditingkatkan.

Studi mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan pada berbagai konteks organisasi, antara lain pada badan kesatuan bangsa dan politik [8], koperasi simpan pinjam [9], serta pemerintahan kelurahan [10]. Namun demikian, kajian empiris yang secara khusus menyoroti konteks badan pengelola keuangan dan aset daerah, tempat pegawai dituntut mengoperasikan sistem informasi keuangan yang terus berkembang, masih terbatas. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh pelatihan dan pengembangan secara simultan dan parsial pada institusi pengelola keuangan daerah, sekaligus mengungkap sejauh mana faktor kesiapan infrastruktur turut memengaruhi efektivitas pelatihan terhadap kinerja.

Transformasi digital pada tata kelola keuangan daerah, termasuk penerapan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD), menuntut pegawai BKAD memiliki kompetensi teknis yang terus diperbarui. Kesenjangan antara kecepatan perubahan sistem dan kesiapan kompetensi pegawai berpotensi menghambat akurasi dan ketepatan waktu pelaporan keuangan daerah apabila tidak diimbangi dengan program pelatihan dan pengembangan yang terencana. Kondisi ini menegaskan urgensi penelitian yang secara spesifik mengukur kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai pada institusi pengelola keuangan daerah seperti BKAD Bulukumba.

Pelatihan dan pengembangan yang efektif pada organisasi sektor publik tidak dapat dilepaskan dari kesiapan sistem pendukung kerja, termasuk perangkat lunak, prosedur kerja, dan pola penempatan pegawai pascapelatihan. Ketidaksiharian antara kompetensi yang diperoleh dari pelatihan dengan penempatan tugas berpotensi menyebabkan investasi pelatihan tidak termanfaatkan secara optimal, sehingga kajian mengenai kontribusi relatif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai menjadi penting untuk memberikan arah kebijakan yang lebih tepat sasaran, khususnya pada institusi pengelola keuangan daerah yang menuntut akurasi dan akuntabilitas tinggi dalam setiap proses kerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Bulukumba, baik secara simultan maupun parsial, sebagai dasar perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif pada institusi tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, sekaligus memberikan masukan praktis bagi pimpinan BKAD Bulukumba dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih relevan dengan kebutuhan organisasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antarvariabel [11]. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan diolah menggunakan aplikasi SPSS versi 26. Penelitian difokuskan pada pengujian pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan (X2) sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Penelitian dilaksanakan di Badan Keuangan dan Aset Daerah Bulukumba, Kabupaten Bulukumba, Sulawesi Selatan, pada bulan Januari 2026.

Populasi penelitian berjumlah 93 pegawai BKAD Bulukumba. Sampel ditentukan dengan teknik purposive sampling [12], yaitu dengan kriteria pegawai bermasa kerja di atas tiga tahun dan pernah mengikuti pelatihan kerja, sehingga diperoleh 32 responden yang dipandang representatif sebagai sumber data [13]. Jenis data yang digunakan meliputi data kuantitatif dan kualitatif, bersumber dari data primer (kuesioner) dan data sekunder berupa dokumen kepegawaian BKAD Bulukumba. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur variabel pelatihan (diukur melalui indikator tujuan pelatihan, materi, metode, instruktur, serta fasilitas dan lingkungan pelatihan), variabel pengembangan (diukur melalui indikator pendidikan lanjutan, rotasi jabatan, mentoring, perencanaan karier, dan pengayaan tugas), dan variabel kinerja pegawai (diukur melalui indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta inisiatif dan komitmen kerja).

Sebelum digunakan untuk pengujian hipotesis, kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan analisis item, yaitu mengorelasikan skor tiap item dengan skor total menggunakan koefisien korelasi Pearson, kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel pada taraf signifikansi 5%. Uji reliabilitas dilakukan dengan koefisien Cronbach's Alpha untuk memastikan konsistensi internal instrumen pada masing-masing variabel.

Teknik analisis data selanjutnya meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data penelitian, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) untuk memastikan model regresi memenuhi syarat Best Linear Unbiased Estimator, analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai, uji hipotesis (uji t) pada taraf signifikansi 5%, serta uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Model regresi yang digunakan dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon \quad (1)$$

dengan Y adalah kinerja pegawai, α adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi pelatihan dan pengembangan, X_1 dan X_2 adalah variabel pelatihan dan pengembangan, dan ε adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung terhadap t tabel pada taraf signifikansi 5%.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bulukumba dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bulukumba Nomor 4 Tahun 2023 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Bulukumba Nomor 73 Tahun 2023. Institusi ini merupakan unsur penunjang bidang keuangan daerah yang dipimpin oleh Kepala Badan yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, dengan tugas pokok membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) tahun 2025-2029, BKAD Bulukumba mengusung visi terwujudnya tata kelola keuangan dan aset daerah yang andal, adaptif, dan berdaya saing tinggi untuk menjamin kesejahteraan masyarakat, dengan sasaran strategis mencakup peningkatan kualitas perencanaan dan pengelolaan anggaran, penguatan akuntansi dan pelaporan keuangan daerah, tata kelola barang milik daerah yang efektif, serta peningkatan kualitas layanan publik dan kapasitas kelembagaan. Kompleksitas mandat tersebut menempatkan kompetensi pegawai, yang dibentuk melalui pelatihan dan pengembangan, sebagai faktor penentu keberhasilan pencapaian sasaran strategis organisasi.

3.2. Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi masing-masing variabel, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Std. Dev.
Pelatihan (X1)	32	20	25	22,00	1,778
Pengembangan (X2)	32	17	28	21,62	2,562
Kinerja Pegawai (Y)	32	12	25	21,38	2,673

Nilai rata-rata variabel pelatihan sebesar 22,00 dengan standar deviasi 1,778, variabel pengembangan sebesar 21,62 dengan standar deviasi 2,562, dan variabel kinerja pegawai sebesar 21,38 dengan standar deviasi 2,673. Sebaran nilai tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketiga variabel relatif homogen di sekitar nilai rata-rata. Rentang nilai pengembangan yang lebih lebar dibandingkan pelatihan (17 hingga 28) mengindikasikan adanya variasi persepsi pegawai yang lebih besar terhadap pelaksanaan program pengembangan karier, kemungkinan disebabkan oleh perbedaan kesempatan rotasi jabatan dan mentoring yang diterima masing-masing pegawai di lingkungan BKAD Bulukumba.

3.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel pada N = 32 (df = 30) dan taraf signifikansi 5%, sehingga diperoleh r tabel sebesar 0,349. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Rincian hasil uji validitas untuk setiap item pernyataan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Ket.
Pelatihan (X1)	X1.1	0,409	0,349	Valid
	X1.2	0,691	0,349	Valid
	X1.3	0,572	0,349	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Ket.
Pengembangan (X2)	X1.4	0,472	0,349	Valid
	X1.5	0,733	0,349	Valid
	X2.1	0,853	0,349	Valid
	X2.2	0,780	0,349	Valid
	X2.3	0,599	0,349	Valid
Kinerja (Y)	X2.4	0,610	0,349	Valid
	X2.5	0,782	0,349	Valid
	Y.1	0,841	0,349	Valid
	Y.2	0,811	0,349	Valid
	Y.3	0,863	0,349	Valid
	Y.4	0,799	0,349	Valid
	Y.5	0,754	0,349	Valid

Seluruh item pernyataan pada variabel pelatihan, pengembangan, dan kinerja pegawai memiliki nilai r hitung berkisar antara 0,409 hingga 0,863, lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengukuran. Nilai r hitung tertinggi ditemukan pada item Y.3 (0,863), yang mengindikasikan bahwa indikator ketepatan waktu merupakan representasi paling kuat dari konstruk kinerja pegawai pada penelitian ini.

Uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha menunjukkan nilai 0,478 untuk variabel pelatihan, 0,721 untuk variabel pengembangan, dan 0,863 untuk variabel kinerja pegawai. Nilai reliabilitas variabel pengembangan dan kinerja pegawai tergolong baik, sedangkan nilai reliabilitas variabel pelatihan tergolong rendah sehingga perlu menjadi perhatian pada pengembangan instrumen penelitian selanjutnya, misalnya dengan menambah jumlah item pernyataan atau memperjelas redaksi indikator pelatihan agar respons pegawai lebih konsisten.

3.4. Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,121, lebih besar dari 0,05, sehingga data residual dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,423 ($> 0,1$) dan nilai VIF sebesar 2,363 (< 10) untuk kedua variabel independen, sehingga model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas.

Pengujian heteroskedastisitas melalui plot residual menunjukkan sebaran titik yang acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, mengindikasikan tidak adanya pola yang sistematis. Meskipun demikian, uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,002 untuk variabel pelatihan dan 0,021 untuk variabel pengembangan, yang keduanya berada di bawah 0,05. Perbedaan hasil antara pengujian grafis dan uji Glejser ini menunjukkan perlunya kehati-hatian dalam menginterpretasikan kestabilan varians residual model, dan menjadi catatan penting bagi penelitian lanjutan untuk memperbesar ukuran sampel guna memperoleh hasil uji asumsi klasik yang lebih stabil.

3.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	15,598	4,809	-	3,244	0,003
Pelatihan (X1)	-0,345	0,334	-0,260	-1,032	0,311
Pengembangan (X2)	0,610	0,243	0,633	2,507	0,018

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah $Y = 15,598 - 0,345X_1 + 0,610X_2 + \varepsilon$. Nilai konstanta sebesar 15,598 menunjukkan bahwa apabila variabel pelatihan dan pengembangan bernilai nol, kinerja pegawai tetap berada pada nilai dasar tersebut. Koefisien regresi pelatihan bertanda negatif sebesar 0,345, sedangkan koefisien regresi pengembangan bertanda positif sebesar 0,610, dengan asumsi variabel lain di luar model dianggap tetap.

3.6. Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap kinerja pegawai pada taraf signifikansi 5%. Variabel pelatihan (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar $-1,032$ dengan signifikansi $0,311 (> 0,05)$, sehingga secara parsial pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, variabel pengembangan (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar $2,507$ dengan signifikansi $0,018 (< 0,05)$, sehingga secara parsial pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BKAD Bulukumba.

3.7. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error
1	0,467	0,218	0,164	2,377

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,467 menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara pelatihan, pengembangan, dan kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,218 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama menjelaskan 21,8% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 78,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

3.8. Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan temuan pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Probolinggo yang juga menemukan pengaruh positif kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan [14]. Pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara optimal, sedangkan pengembangan berorientasi pada kesiapan pegawai menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan [14].

Secara parsial, variabel pelatihan pada penelitian ini belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian pada PT Primajaya Pantes Garment yang menekankan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesiapan sistem dan infrastruktur pendukung di lokasi kerja [15]. Pegawai yang mengikuti pelatihan sistem digital cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih terarah apabila didukung oleh ketersediaan perangkat dan sistem informasi yang memadai [16], sehingga tanpa dukungan tersebut, hasil pelatihan berisiko tidak terimplementasikan secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari.

Pada era transformasi digital, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan karier yang terarah agar mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan teknologi [17]. Variabel pengembangan pada penelitian ini terbukti berpengaruh signifikan dan lebih dominan dibandingkan pelatihan, yang menunjukkan bahwa program pengembangan karier, seperti rotasi jabatan dan perencanaan karier, lebih konsisten mendorong motivasi dan kinerja pegawai dibandingkan pelatihan teknis semata. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian pada PT Malea Energy yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara bersama-sama berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, meskipun kontribusi masing-masing variabel dapat bervariasi tergantung konteks organisasi [18].

Nilai koefisien determinasi sebesar 21,8% mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di BKAD Bulukumba juga sangat dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kesesuaian antara materi pelatihan dengan penempatan tugas, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan. Ketidaksesuaian antara kompetensi yang diperoleh dari pelatihan dengan penempatan kerja pegawai berpotensi menyebabkan hasil pelatihan tidak termanfaatkan secara maksimal, sehingga diperlukan keselarasan antara perencanaan pelatihan, kebijakan mutasi, dan kebutuhan operasional organisasi. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa peran pelatihan dalam meningkatkan kapabilitas SDM perlu didukung oleh tata kelola penempatan kerja yang konsisten, sebagaimana ditemukan pada sektor pendidikan yang

juga menekankan pentingnya keselarasan antara program pelatihan dan kebutuhan riil di lapangan agar kapabilitas SDM dapat meningkat secara berkelanjutan [20].

Temuan bahwa pengembangan lebih dominan memengaruhi kinerja dibandingkan pelatihan juga memperkuat pandangan bahwa kesiapan menghadapi tanggung jawab masa depan, melalui rotasi jabatan dan pengayaan tugas, memberikan dorongan psikologis yang lebih kuat bagi pegawai untuk menunjukkan performa terbaiknya dibandingkan sekadar peningkatan keterampilan teknis jangka pendek. Kondisi ini sejalan dengan temuan pada PT. Eka Mas Republic yang menegaskan bahwa pelatihan sumber daya manusia perlu diarahkan secara berkelanjutan dan terintegrasi dengan jenjang karier pegawai agar dampaknya terhadap kinerja dapat dirasakan secara konsisten, bukan sekadar bersifat insidental [19].

Pengaruh simultan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja menunjukkan bahwa kedua instrumen manajemen sumber daya manusia tersebut tetap memiliki fungsi yang saling melengkapi. Pelatihan lebih diarahkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan memperluas kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan tugas, tanggung jawab yang lebih besar, dan kebutuhan organisasi pada masa mendatang. Dalam konteks BKAD Bulukumba, keterkaitan tersebut menjadi penting karena pekerjaan pengelolaan keuangan dan aset daerah menuntut ketelitian, kepatuhan terhadap regulasi, kemampuan mengoperasikan sistem informasi, serta kesiapan menyesuaikan diri dengan pembaruan prosedur. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui kegiatan pelatihan yang berdiri sendiri, tetapi perlu ditempatkan dalam sistem pengembangan pegawai yang terencana dan berkesinambungan.

Koefisien regresi pelatihan yang bernilai negatif tidak dapat langsung dimaknai bahwa pelatihan menurunkan kinerja pegawai. Nilai signifikansi sebesar 0,311 menunjukkan bahwa hubungan tersebut belum didukung bukti statistik yang memadai pada sampel penelitian. Arah koefisien dapat dipengaruhi oleh ukuran sampel yang relatif kecil, variasi pengalaman responden, kesesuaian materi pelatihan, waktu pelaksanaan, serta kemungkinan belum tersedianya kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang baru diperoleh. Dengan demikian, temuan ini lebih tepat dibaca sebagai indikasi adanya kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan dan transfer hasil pelatihan ke tempat kerja, bukan sebagai bukti bahwa program pelatihan tidak diperlukan.

Kesenjangan transfer pelatihan dapat muncul ketika materi yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan atau ketika sarana kerja tidak mendukung penerapan kompetensi baru. Pada institusi pengelola keuangan daerah, pelatihan mengenai aplikasi, pelaporan, penatausahaan aset, atau perubahan regulasi memerlukan perangkat, jaringan, akses sistem, dan prosedur kerja yang konsisten. Pegawai yang telah memperoleh pelatihan tetap akan mengalami kesulitan meningkatkan hasil kerjanya apabila perangkat lunak belum tersedia secara merata, proses kerja masih bergantung pada prosedur lama, atau pembagian tugas tidak memberi ruang untuk mempraktikkan kompetensi tersebut. Kondisi ini sesuai dengan pembahasan penelitian terdahulu bahwa keberhasilan pelatihan ditentukan pula oleh kesiapan lingkungan dan sistem pendukung organisasi [15], [16].

Hasil reliabilitas variabel pelatihan juga perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hubungan antara pelatihan dan kinerja. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,478 memperlihatkan bahwa konsistensi internal butir pengukuran pelatihan masih rendah. Instrumen yang belum sepenuhnya konsisten dapat menyebabkan persepsi responden terhadap tujuan, materi, metode, instruktur, fasilitas, dan lingkungan pelatihan tidak tergambar secara stabil. Konsekuensinya, kekuatan hubungan statistik antara pelatihan dan kinerja berpotensi menjadi lebih lemah. Temuan ini tidak mengubah hasil penelitian, tetapi memberikan penjelasan metodologis bahwa penelitian selanjutnya perlu memperbaiki redaksi indikator, menambah jumlah butir yang relevan, dan melakukan uji coba instrumen sebelum pengumpulan data utama.

Berbeda dengan pelatihan, pengembangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Program pengembangan memberi manfaat yang lebih luas karena menyentuh aspek kemampuan, pengalaman, motivasi, dan prospek karier pegawai. Rotasi jabatan dapat memperluas pemahaman terhadap hubungan antarbidang, mentoring membantu pegawai memperoleh arahan ketika menghadapi persoalan pekerjaan, sedangkan perencanaan karier memberikan kejelasan mengenai kompetensi yang harus dipersiapkan. Pengayaan tugas juga mendorong pegawai untuk menggunakan kemampuan yang lebih beragam. Kombinasi tersebut dapat membuat pegawai merasa dipercaya, memiliki peluang berkembang, dan memahami kontribusinya terhadap sasaran organisasi, sehingga berdampak lebih konsisten pada peningkatan kinerja.

Dominannya pengembangan juga dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan pada BKAD Bulukumba. Pengelolaan anggaran, akuntansi, pelaporan, dan aset daerah tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis sesaat, tetapi juga pengalaman institusional, pemahaman alur koordinasi, serta kemampuan mengambil keputusan secara hati-hati. Kompetensi tersebut berkembang melalui proses yang relatif panjang dan tidak seluruhnya dapat

diperoleh melalui pelatihan singkat. Ketika pegawai memperoleh kesempatan belajar melalui penugasan, rotasi, pendampingan, dan tanggung jawab yang bertahap, pengetahuan yang diperoleh menjadi lebih kontekstual dan mudah diterapkan. Hal ini menjelaskan mengapa pengembangan karier menunjukkan kontribusi yang lebih nyata terhadap kinerja dibandingkan pelatihan teknis yang dampaknya sangat bergantung pada tindak lanjut organisasi.

Temuan penelitian ini juga menegaskan pentingnya menyusun pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan yang jelas. Analisis tersebut perlu mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang diperlukan oleh jabatan, unit kerja, dan sasaran strategis BKAD. Materi pelatihan sebaiknya disusun dari masalah yang benar-benar dihadapi pegawai, seperti pembaruan aplikasi keuangan, rekonsiliasi data, penatausahaan aset, penyusunan laporan, atau penerapan regulasi baru. Penentuan peserta juga perlu mempertimbangkan relevansi tugas, bukan hanya pemerataan kesempatan. Dengan pendekatan tersebut, pelatihan menjadi lebih tepat sasaran dan peluang penerapan hasil belajar dalam pekerjaan sehari-hari dapat meningkat.

Evaluasi pelatihan tidak seharusnya berhenti pada kehadiran peserta atau penilaian kepuasan setelah kegiatan. BKAD perlu menilai perubahan pengetahuan, keterampilan, perilaku kerja, serta hasil yang muncul setelah pegawai kembali ke unitnya. Evaluasi dapat dilakukan melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan, penugasan praktik, observasi atasan, penilaian kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan penurunan kesalahan administratif. Hasil evaluasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan apakah materi perlu diperbaiki, peserta membutuhkan pendampingan tambahan, atau sarana kerja perlu ditingkatkan. Siklus evaluasi yang teratur akan membantu organisasi memastikan bahwa anggaran pelatihan menghasilkan perubahan yang terukur.

Keterlibatan atasan langsung menjadi faktor penting dalam menjembatani pelatihan dan kinerja. Sebelum pelatihan, atasan dapat menjelaskan kompetensi yang diharapkan dan masalah pekerjaan yang perlu diselesaikan. Setelah pelatihan, atasan perlu memberikan kesempatan praktik, umpan balik, dan target penerapan yang realistis. Tanpa dukungan tersebut, pegawai cenderung kembali pada pola kerja lama karena tuntutan rutin lebih mendesak daripada penerapan metode baru. Dukungan pimpinan juga diperlukan untuk membangun budaya berbagi pengetahuan, misalnya melalui forum internal atau pendampingan antarpersonel, sehingga manfaat pelatihan tidak hanya dirasakan peserta tetapi juga menyebar kepada pegawai lain.

Nilai koefisien determinasi sebesar 21,8% menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting, namun bukan satu-satunya penentu kinerja pegawai. Sebesar 78,2% variasi kinerja masih berkaitan dengan faktor lain yang tidak diuji dalam model. Faktor tersebut dapat mencakup disiplin kerja, kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, motivasi, lingkungan kerja, kecukupan teknologi, komunikasi, dan kejelasan pembagian tugas. Besarnya proporsi di luar model mengingatkan bahwa intervensi peningkatan kinerja perlu dirancang secara menyeluruh. Program pelatihan yang baik tidak akan memberikan hasil optimal apabila pegawai menghadapi beban tidak seimbang, fasilitas tidak memadai, atau sistem penghargaan tidak mendukung perilaku berprestasi.

Hasil uji asumsi klasik juga perlu ditempatkan sebagai dasar kehati-hatian dalam membaca model. Uji grafis menunjukkan pola residual yang tampak acak, sedangkan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi di bawah 0,05 pada kedua variabel independen. Perbedaan tersebut mengindikasikan kemungkinan ketidakstabilan varians residual. Oleh sebab itu, kesimpulan mengenai besarnya koefisien regresi sebaiknya dipahami dalam ruang lingkup sampel yang diteliti. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar, pemeriksaan residual yang lebih lengkap, atau pendekatan estimasi yang lebih tahan terhadap heteroskedastisitas agar ketepatan hasil semakin kuat.

Ukuran sampel sebanyak 32 responden telah memenuhi kriteria purposive yang ditetapkan, tetapi tetap membatasi kemampuan generalisasi hasil kepada seluruh pegawai atau instansi pengelola keuangan daerah lainnya. Responden yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun dan pernah mengikuti pelatihan mungkin mempunyai pengalaman yang berbeda dibandingkan pegawai baru atau pegawai yang belum pernah mengikuti program serupa. Karena itu, hasil penelitian paling tepat digunakan untuk memahami kecenderungan pada kelompok yang diteliti. Penelitian lanjutan dapat melibatkan lebih banyak unit kerja, membandingkan kelompok peserta dan nonpeserta, atau menggunakan data longitudinal untuk melihat perubahan kinerja sebelum dan sesudah program pengembangan.

Dalam konteks transformasi digital pengelolaan keuangan daerah, pelatihan dan pengembangan perlu disatukan dalam peta kompetensi. Setiap jabatan dapat dipetakan berdasarkan kompetensi teknis, manajerial, dan digital yang dibutuhkan. Peta tersebut kemudian digunakan untuk menentukan materi pelatihan, jalur pengembangan, rotasi, mentoring, dan evaluasi kinerja. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari program yang bersifat umum dan tidak terhubung dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, dokumentasi kompetensi pegawai dapat

memudahkan pimpinan dalam menempatkan personel pada tugas yang sesuai, membentuk tim kerja, serta mempersiapkan regenerasi jabatan secara lebih objektif.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa investasi sumber daya manusia menghasilkan dampak yang berbeda sesuai bentuk intervensi dan kondisi organisasi. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan, tetapi dampaknya baru terlihat ketika hasil belajar dapat ditransfer ke pekerjaan. Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas karena membentuk pengalaman, kesiapan, dan orientasi karier. Temuan pada BKAD Bulukumba memperlihatkan bahwa hubungan antara program sumber daya manusia dan kinerja tidak bersifat otomatis, melainkan dipengaruhi oleh kualitas desain program, dukungan lingkungan, kesempatan penerapan, dan keselarasan dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, kualitas pelaksanaan lebih menentukan daripada sekadar banyaknya kegiatan yang diselenggarakan.

Secara praktis, hasil penelitian mengarahkan BKAD Bulukumba untuk mengintegrasikan pelatihan, pengembangan, penempatan, dan penilaian kinerja dalam satu siklus pengelolaan pegawai. Pelatihan perlu dimulai dari kebutuhan nyata, dilaksanakan dengan metode yang sesuai, didukung sarana, dan diikuti rencana penerapan. Pengembangan karier perlu disusun secara transparan melalui rotasi, mentoring, pengayaan tugas, dan kesempatan pendidikan lanjutan. Setelah program berlangsung, organisasi perlu menilai perubahan perilaku dan hasil kerja. Integrasi tersebut diharapkan dapat memperbesar kontribusi pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja serta mendukung tata kelola keuangan dan aset daerah yang lebih akurat, responsif, dan akuntabel.

3.9. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial bagi BKAD Bulukumba. Pertama, mengingat efektivitas pelatihan sangat bergantung pada sarana pendukung, pimpinan instansi perlu memastikan ketersediaan infrastruktur teknologi dan sistem informasi keuangan yang memadai agar hasil pelatihan dapat dipraktikkan secara optimal oleh pegawai. Kedua, program pengembangan karier, seperti rotasi jabatan, mentoring, dan perencanaan karier, perlu terus diperkuat dan dijadikan strategi berkelanjutan karena terbukti lebih konsisten mendorong motivasi dan kinerja pegawai dibandingkan pelatihan teknis semata. Ketiga, penempatan pegawai pascapelatihan sebaiknya mempertimbangkan kesesuaian antara kompetensi yang diperoleh dengan tugas dan tanggung jawab baru, agar investasi pelatihan tidak menjadi sia-sia. Implikasi ini relevan tidak hanya bagi BKAD Bulukumba, tetapi juga bagi instansi pemerintah daerah lain yang tengah mengembangkan kapasitas SDM dalam mendukung tata kelola keuangan daerah yang transparan dan akuntabel.

3.10. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menginterpretasikan hasilnya. Ukuran sampel yang relatif kecil, yaitu 32 responden, berpotensi memengaruhi stabilitas hasil uji asumsi klasik, sebagaimana tercermin dari perbedaan hasil antara pengujian grafis dan uji Glejser pada pengujian heteroskedastisitas. Nilai reliabilitas variabel pelatihan yang tergolong rendah juga mengindikasikan perlunya penyempurnaan butir instrumen pada penelitian selanjutnya. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada dua variabel independen, sehingga belum menjangkau faktor lain yang secara teoretis turut memengaruhi kinerja pegawai, seperti disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas ukuran sampel, menyempurnakan instrumen pengukuran, serta menambahkan variabel lain agar model penelitian dapat menjelaskan variasi kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Bulukumba, dengan kontribusi sebesar 21,8% terhadap variasi kinerja pegawai. Secara parsial, pelatihan belum memberikan pengaruh yang signifikan karena efektivitasnya sangat bergantung pada ketersediaan infrastruktur dan sistem pendukung kerja, sedangkan pengembangan pegawai melalui pengayaan tugas dan perencanaan karier terbukti berpengaruh signifikan dan menjadi pendorong motivasi yang lebih konsisten dalam meningkatkan kinerja individu. Sebagian besar variasi kinerja pegawai, yaitu sebesar 78,2%, masih dijelaskan oleh faktor lain di luar pelatihan dan pengembangan, seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kesesuaian penempatan tugas. Temuan ini mengimplikasikan pentingnya penguatan sarana pendukung pelatihan serta keberlanjutan program pengembangan karier bagi organisasi pengelola keuangan daerah, dan membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai pada konteks instansi pemerintah daerah. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada instansi pengelola keuangan daerah tidak dapat hanya bertumpu pada satu jenis intervensi SDM. Pelatihan teknis perlu diiringi dengan penguatan sistem dan sarana kerja, sementara program pengembangan karier perlu dijaga keberlanjutannya sebagai sumber motivasi

jangka panjang. Kombinasi kedua pendekatan tersebut, apabila dikelola secara terintegrasi dan diselaraskan dengan kebijakan penempatan kerja, berpotensi memperbesar kontribusi SDM terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi pengelola keuangan daerah di masa mendatang.

Referensi

- [1] S. Romadon and M. Roni, "Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Cerah Senergi Sejahterah," *Innovative: Journal Of Social Science Research*, vol. 4, no. 5, pp. 9279-9291, 2024.
- [2] S. H. Pahira and R. Rinaldy, "Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi," *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, vol. 3, no. 2, pp. 810-817, 2023.
- [3] A. Faizi, T. Josiah, and E. Parela, "Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Lampung," *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, vol. 1, no. 3, pp. 415-424, 2023.
- [4] J. N. Aisyah, M. A. Aulia, Q. Ayuni, and M. Mualimin, "Perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi," *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, vol. 2, no. 4, pp. 147-155, 2024.
- [5] T. B. N. Andayani and H. Hirawati, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang," *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, vol. 3, no. 2, pp. 11, 2021.
- [6] I. D. Manoppo, R. A. Koleangan, and Y. Uhing, "Pengaruh pelatihan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Unilever Indonesia. Tbk Di Manado," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, vol. 9, no. 1, 2021.
- [7] W. Hasibuan and S. Aisyah, "Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Kantor DPRD Labuhan Batu," *Jurnal Minfo Polgan*, vol. 12, no. 2, pp. 2115-2120, 2023.
- [8] G. T. T. Trifena, "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, vol. 11, no. 3, pp. 935-945, 2023.
- [9] A. Rusdian, E. Jusriadi, and Z. Soraya, "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Sipakatallasa Kota Makassar," *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, vol. 3, no. 4, pp. 1848-1857, 2025.
- [10] M. S. Zhalihi, A. Jam'an, and Z. Soraya, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kelurahan Talaka, Kecamatan Ma'rang, Kabupaten Pangkep," *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (JEBISMA)*, vol. 3, no. 1, 2025.
- [11] Y. A. Iskandar, H. P. Nasution, and M. Dalim, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara IV Medan," *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, vol. 3, no. 4, pp. 481-886, 2025.
- [12] R. Asrullah, M. S. Jailani, and F. Jeka, "Populasi dan sampling (kuantitatif), serta pemilihan informan kunci (kualitatif) dalam pendekatan praktis," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 7, no. 3, pp. 26320-26332, 2023.
- [13] N. F. Amin, S. Garancang, and K. Abunawas, "Konsep umum populasi dan sampel dalam penelitian," *Pilar*, vol. 14, no. 1, pp. 15-31, 2023.
- [14] G. M. Rhianti and D. Junaedi, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Probolinggo," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 2, pp. 3253-3257, 2025.
- [15] P. Mesa and I. Asmadi, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan PT Primajaya Pantas Garment," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 3, pp. 4596-4605, 2025.
- [16] T. Handayani, "Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi Dalam Pengelolaan Keuangan Mtsn 7 Kediri," *Jurnal Pustaka Aktiva (Pusat Akses Kajian Akuntansi, Manajemen, Investasi, dan Valuta)*, vol. 5, no. 2, pp. 79-94, 2025.
- [17] R. R. Safitri, D. P. Sari, and C. O. Charli, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Digital Well-Being sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang (Unit. Departemen SDM)," *Jurnal Riset Manajemen*, vol. 3, no. 1, pp. 392-403, 2025.
- [18] U. U. Bubun, B. Tandiyu, and B. Beauty, "Peran Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Malea Energy Di Kabupaten Tana Toraja," *MUARA EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 234-246, 2026.
- [19] A. R. Hidayat and M. Faisal, "Peran pelatihan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Eka Mas Republic di Bandung," *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, vol. 7, no. 3, pp. 1497-1514, 2025.
- [20] L. H. Sangapan, G. Manurung, and A. H. Manurung, "Peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kapabilitas SDM di sektor pendidikan," *Journal of Strategic and Human Resources*, vol. 1, no. 1, pp. 26-36, 2025.