ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN BIRO UMUM KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

SKRIPSI

Oleh

Tesalonika Loris

2231150006



PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

2025

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN BIRO UMUM KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia

Oleh

Tesalonika Loris

2231150006

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tesalonika Loris

NIM : 2231150006

Prodi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian RI Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi" adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalamm referensi skripsi saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya/
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka skripsi ini dianggap batal.

Jakarta, 3 Februari 2026



Tesalonika Loris

PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Pada tanggal 3 Februari 2026 telah diselenggarakan sidang skripsi untuk memenuhi sebagai persyaratan akademik guna memperoleh gelar sarjana strata satu program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Tesalonika Loris

NIM : 2231150006

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Termasuk ujian skripsi yang berjudul "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian RI Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi" oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim Peguji	Tanda Tangan
1. Dr. Netty Laura S, SE., MM.	Penguji I (Ketua)	
2. Christina Natalina S, SE., MM.	Penguji II (Sekretaris)	
3. Nenny Anggraini, SE., M.Psi.	Penguji III (Anggota)	

Jakarta, 3 Februari 2026

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

"ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BAGIAN BIRO UMUM KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI"

Oleh:

Nama : Tesalonika Loris

NIM : 2231150006

Program Studi : Manajemen

Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Skripsi guna mencapai gelar sarjana strata satu/ pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.

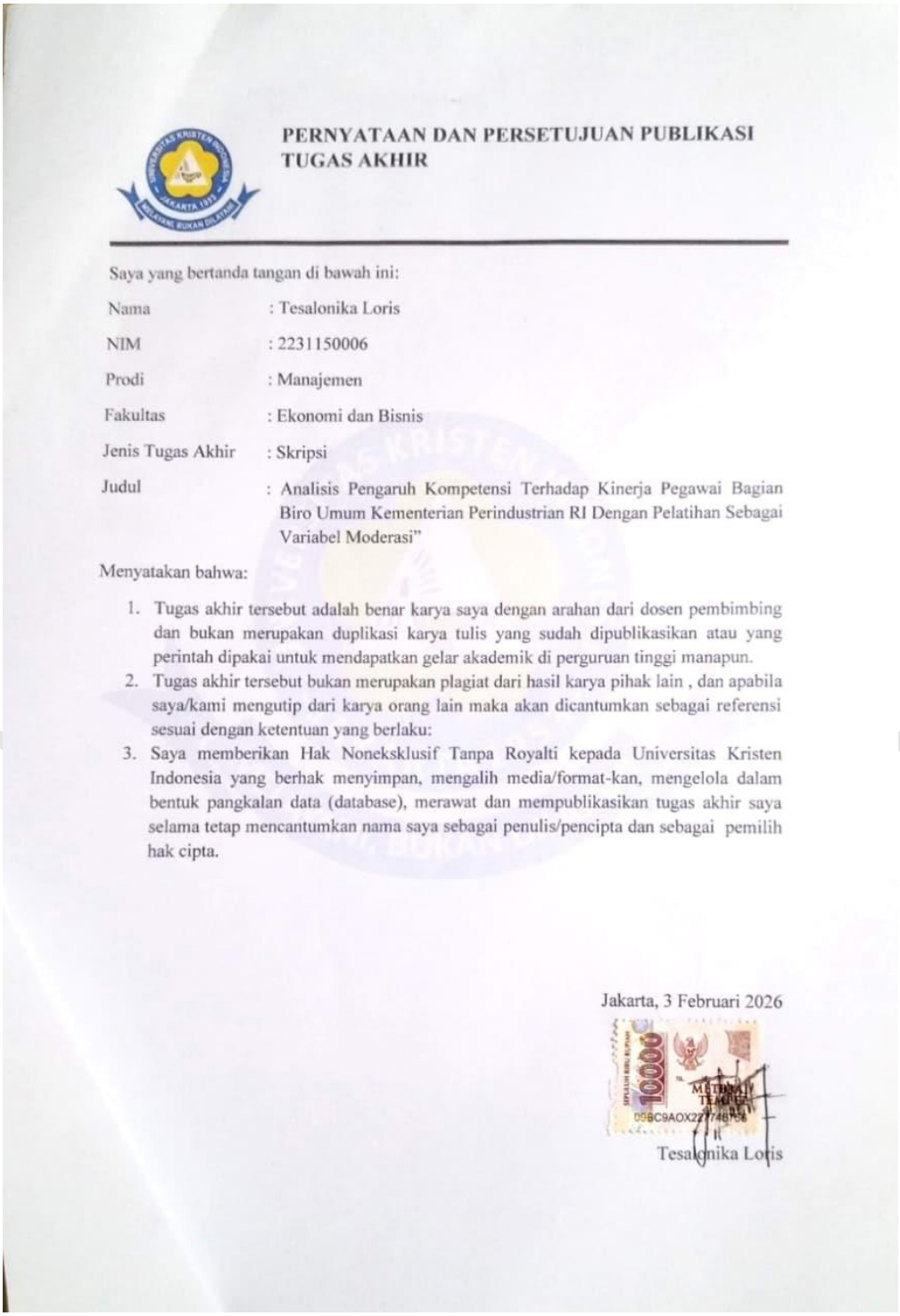
Jakarta, 3 Februari 2026

Menyetujui ;

Pembimbing I	Pembimbing II
(Christina Natalina S, SE., M.M.A)	(Carolina F. Sembiring, S.E., M.M.)
NUPTK:6557739640230093	NUPTK:1048748649230163

Ketua Program Studi Manajemen	Dekan
(Jonny Siagian, S.E., M.M.)	(Indra Halim,S.E.,M.Ak.,Ak.,CA.,ASEANCPA)
NUPTK:8133739640130063	NUPTK:4533755656130143

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR



PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Tesalonika Loris
NIM	: 2231150006
Prodi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Jenis Tugas Akhir	: Skripsi
Judul	: Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian RI Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi"

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang perintah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun.
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain , dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku:
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Jakarta, 3 Februari 2026

Tesalonika Loris

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus, atas kasih dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian RI Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi." Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan tidak terlepas dari dukungan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta, yaitu kedua orang tua saya Ayah, Mama, dan Timo dan Tian kedua saudara penulis, yang menjadi alasan penulis untuk berjuang dan senantiasa memberikan doa, kasih sayang, pengorbanan yang telah diberikan sejak awal saya bisa menyelesaikan pendidikan ini.
2. Keluarga besar tercinta Oma, Opung, Om, Tante, dan sepupu-sepupu penulis yang senantiasa memberikan doa, kasih, dukungan dan semangat yang tiada henti.
3. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, SH., MH., MBA. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
4. Bapak Indra Halim, S.E., M.Ak., Ak., CA., CPA., ASEAN SPA., selaku Dekan, dan Dr Netty Laura, S.E., M.M. selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.
5. Bapak Jonny Siagian, S.E., M.M.A., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia.
6. Ibu Dr Netty Laura, S.E., M.M. selaku dosen PIKEMA saya.
7. Ibu Nenny Anggraini, SE., M.Psi., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan semangat kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Christina Natalina S., SE., MM., selaku Dosen Pembimbing I, dan Carolina F. Sembiring, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan sabar

memberikan arahan, saran, serta motivasi yang berharga, serta meluangkan waktu dan tenaga dalam proses penyusunan proposal skripsi ini.

9. Bapak Adolf Hutabarat, S.E., M.Si., yang telah membantu dan memberikan arahan selama proses magang serta mendukung kelancaran penyusnunan peneltian ini.
10. Pimpinan, dan seluruh pegawai di Biro Umum Kementerian Perindustrian RI, khususnya Ibu Dhiany Augustina, S.E, selaku mentor saya Tim SDM yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta data yang sangat berarti bagi penyusunan proposal skripsi ini.
11. Flora Ferdinanda dan Leli Krisna Yanti Zai, yang telah menjadi teman seperjuangan penulis, serta selalu memberikan dukungan, dampingan, dan semangat dalam berbagai proses penyusunan skripsi, magang, dan proses akademik.
12. Maria Yulan Christina dan Virgina Poppi Panjaitan, yang telah menjadi teman penulis semasa ospek, masa perkuliahan, dan turut menemani perjalanan akademik penulis.
13. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for never quitting.*

Besar harapan penulis semoga proposal ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan menjadi referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

Jakarta, 03 Februari 2026

Tesalonika Loris

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI iii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR iv
KATA PENGANTAR vi
DAFTAR ISI vii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
ABSTRAK xiv
ABSTRACT xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 12
1.3 Batasan Masalah 13
1.4 Rumusan Masalah 14
1.5 Hipotesis 15
1.6 Tujuan Penelitian 15
1.7 Manfaat Penelitian 15
BAB II KAJIAN PUSTAKA 17
2.1 Kajian Teori 17
2.1.1 *Human Capital Theory* *17*
2.1.2 Kinerja 20
2.1.2.1 Pengertian Kinerja 22
2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja 25
2.1.2.3 Tujuan Kinerja 25
2.1.2.4 Indikator Kinerja 26
2.1.3 Kompetensi 27
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi 29
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi 29
2.1.3.3 Indikator Kompetensi 30
2.1.4 Pelatihan 32
2.1.4.1 Pengertian Pelatihan 32

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan 33
2.1.4.3 Indikator Pelatihan 34
2.1.4.4 Tujuan Pelatihan.....35
2.1.4.5 Manfaat Pelatihan.....36
2.2 Hasil Penelitian yang Relevan.....37
2.3 Kerangka Penelitian.....38
2.4 Pertanyaan Penelitian dan/atau Hipotesis 39
1. Kompetensi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) 40
2. Pelatihan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) 41
3. Pelatihan (X2) memoderasi (memperkuat atau memperlemah) pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) 42
BAB III METODE PENELITIAN 43
3.1 Jenis atau Desain Penelitian 43
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....44
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....45
3.3.1 Populasi Penelitian 45
3.3.2 Sampel Penelitian.....45
3.4 Definisi Operasional Variabel 49
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan 50
3.5.1 Instrumen Pengumpulan Data.....51
3.5.2 Jenis dan Sumber Data 52
3.5.3 Transformasi Data Ordinal 52
3.6 Validitas dan Reabilitas.....52
3.6.1 Uji Validitas 52
3.6.2 Uji Realibilitas 53
3.7 Teknis Analisi Data.....53
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif 53
3.7.2 Uji Asumsi Klasik 54
3.7.2.1 Uji Normalitas.....54
3.7.2.2. Uji Multikolinearitas 55
3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas 55
3.7.3 Moderated Regression Analysis (MRA) 55
3.7.4 Uji Hipotesis 56
3.7.4.1 Uji t (Parsial).....56
3.7.5 Koefisien Determinasi (R^2).....57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....57
4.1 Hasil Penelitian.....58
4.1.1 Karakteristik Responden.....58
4.1.1.2 Berdasarkan Jenis Kelamin.....59

4.1.1.3 Berdasarkan Usia.....59
4.1.1.4 Berdasarkan Masa Bekerja dalam Perusahaan.....59
4.1.1.5 Berdasarkan Tingkat Pendidikan 59
4.1.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif 60
4.1.3 Rekapitulasi Jawaban Responden 62
4.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen 66
4.1.4.1 Uji Validitas 67
4.1.4.2 Uji Reliabilitas 70
4.1.5 Uji Asumsi Klasik 71
4.1.5.1 Uji Normalitas 72
4.1.5.2 Uji Multikolinearitas 75
4.1.5.3 Uji Heterokadisitas 76
4.1.6 Moderated Regression Analysis (MRA) 78
4.1.7 Uji Hipotesis 80
4.1.7.1 Uji t (Parsial) 81
4.1.7.2 Uji F (Simultan) 84
4.1.8 Koefisien Determinasi 86
4.2 Pembahasan 87
4.3 Keterbatasan Penelitian 88
4.4 Implikasi Manajerial 89
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....90
5.1 Simpulan.....91
5.2 Saran.....92
DAFTAR PUSTAKA .....
LAMPIRAN .....

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Pegawai Biro Umum 4

Tabel 1.2 Capaian Kompetensi Pegawai Biro Umum 6

Tabel 1.3 Kualifikasi Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Jabatan 8

Tabel 1.4 Tingkat Partisipasi Pelatihan ASN Biro Umum Tahun 2023-2024 11

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 37

Tabel 3.1 Waktu Penelitian 49

Tabel 3.2 Definisi Operasional 51

Tabel 3.3 Skala Likert 54

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 65

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 65

Tabel 4.7 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabal Pelatihan 72

Tabel 4.8 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai 74

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi 78

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan 79

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja 80

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas 81

Tabel 4.13 Kolmogorof-Smirnov Test 84

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolineritas 85

Tabel 4.15 Moderated Regression Analysis 88

Tabel 4.16 Uji t (Parsial) 89

Tabel 4.17 Uji F (Simultan) 92

Tabel 4.18 Hasil Koefisien Determinasi (R2) 95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir 48

Gambar 3.1 Alur Penelitian 52

Gambar 4.1 Diagram Normal P-P Plot 83

Gambar 4.2 Histogram Normalitas 83

Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas 87

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Kuesioner Penelitian 97

Lampiran 2 – Responden Kuesioner Penelitian 103

Lampiran 3 – Hasil Olah Uji Validitas 106

Lampiran 4 – Uji Reliabilitas 110

Lampiran 5 – Uji Asumsi Klasik 113

Lampiran 6 – Uji Regresi 114

Lampiran 7 – Transformasi Data 116

UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA 1953
MELAYANI, BUKAN DILAYANI

ABSTRAK

Tesalonika Loris, Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Biro Umum Kementerian Perindustrian RI Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Moderasi

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya pada instansi pemerintahan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kompetensi dan pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, serta peran pelatihan sebagai variabel moderasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Umum Kementerian Perindustrian Republik Indonesia dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda serta Moderated Regression Analysis (MRA) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Selain itu, pelatihan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa pelatihan mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,012. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berperan dalam memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai dan didukung oleh pelatihan yang sesuai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Nilai koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0,527 menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi, pelatihan, dan interaksi keduanya sebesar 52,7%, sedangkan sisanya sebesar 47,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Kata Kunci: Kompetensi, Pelatihan, Kinerja Pegawai, Moderated Regression Analysis (MRA).

ABSTRACT

Tesalonika Loris, ***Analysis of the Effect of Competence on Employee Performance at the Bureau of General Affairs of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia with Training as a Moderating Variable.***

Employee performance is an important factor in supporting the achievement of organizational goals, particularly in government institutions. Employee performance is influenced by various factors, including competence and training. This study aims to analyze the effect of competence on employee performance, the effect of training on employee performance, and the role of training as a moderating variable in the relationship between competence and employee performance at the General Bureau of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all employees of the General Bureau of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia, with a total sample of 73 respondents selected using the saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis and Moderated Regression Analysis (MRA) with IBM SPSS Statistics version 26. The results showed that competence has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.000. In addition, training also has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.000. The moderation analysis indicated that training positively and significantly moderates the relationship between competence and employee performance, with a significance value of 0.012. These findings indicate that training strengthens the influence of competence on employee performance. Therefore, employees with higher competence who receive appropriate training tend to demonstrate better performance. Furthermore, the coefficient of determination (Adjusted R Square) of 0.527 indicates that 52.7% of the variation in employee performance can be explained by competence, training, and their interaction, while the remaining 47.3% is explained by other variables outside the scope of this study.

Keywords: Competence, Training, Employee Performance, Moderated Regression Analysis (MRA).