

## PENGUATAN KINERJA APARATUR SEKTOR PUBLIK MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PERAN MEDIASI SEMANGAT KERJA

Sari Sakarina<sup>1</sup>, Apriyani<sup>2</sup>, Rosalina Pebrica Mayasari<sup>3</sup>  
Universitas Tridinanti, Palembang, Indonesia  
Corresponden E-mail; [sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id](mailto:sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id)

### ABSTRAK

Reformasi birokrasi menuntut organisasi sektor publik meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan. Walaupun pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dipandang strategis, temuan riset yang beragam menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tidak selalu berujung pada kinerja yang lebih baik, sehingga diperlukan penjelasan mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif (*explanatory research*) dengan teknik purposive sampling pada ASN yang telah mengikuti program pelatihan dan/atau pengembangan SDM. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan PLS-SEM berbantuan SmartPLS dengan prosedur bootstrapping. Hasil menunjukkan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ( $\beta=0,421$ ;  $p<0,001$ ) dan semangat kerja ( $\beta=0,572$ ;  $p<0,001$ ), sedangkan pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ( $\beta=0,200$ ;  $p=0,003$ ) dan semangat kerja ( $\beta=0,390$ ;  $p<0,001$ ). Semangat kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ( $\beta=0,394$ ;  $p<0,001$ ). Uji mediasi menunjukkan semangat kerja memediasi secara parsial pengaruh pelatihan ( $\beta$  tidak langsung= $0,225$ ;  $p<0,001$ ) dan pengembangan SDM ( $\beta$  tidak langsung= $0,153$ ;  $p=0,004$ ) terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur akan lebih optimal bila program pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada kompetensi, tetapi juga dirancang untuk memperkuat semangat kerja pegawai.

**Kata Kunci:** Pelatihan; Pengembangan SDM; Semangat Kerja; Kinerja Pegawai; Sektor Publik; PLS-SEM.

### ABSTRACT

*Bureaucratic reform requires public sector organisations to continuously improve the performance of their apparatus. Although training and human resource development are considered strategic, various research findings show that increased competence does not always lead to better performance, thus requiring an explanation of the psychological mechanisms that bridge this relationship. This study aims to analyse the effect of HR training and development on employee performance with work motivation as a mediating variable at the South Sumatra Provincial Education Office. The study uses a quantitative approach (explanatory research) with purposive sampling techniques on civil servants who have participated in HR training and/or development programmes. Data were collected through a closed-ended five-point Likert scale questionnaire and analysed using PLS-SEM assisted by SmartPLS with bootstrapping procedures. The results show that training has a significant positive effect on performance ( $\beta=0.421$ ;  $p<0.001$ ) and work ethic ( $\beta=0.572$ ;  $p<0.001$ ), while human resource development has a significant positive effect on performance ( $\beta=0.200$ ;  $p=0.003$ ) and work motivation ( $\beta=0.390$ ;  $p<0.001$ ). Work motivation also has a significant positive effect on performance ( $\beta=0.394$ ;  $p<0.001$ ). The mediation test shows that work motivation partially mediates the effect of training (indirect  $\beta=0.225$ ;  $p<0.001$ ) and HRD (indirect  $\beta=0.153$ ;  $p=0.004$ ) on performance. These findings confirm that improvements in civil servant performance will be more optimal if training and human resource development programmes are not only competency-oriented but also designed to strengthen employee work motivation.*

**Keywords:** Training; Human Resource Development; Work Motivation; Employee Performance; Public Sector; PLS-SEM.

## A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menuntut organisasi sektor publik untuk meningkatkan kinerja aparatur secara berkelanjutan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah (Aguinis, 2021).

Dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, pelatihan dan pengembangan SDM dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas aparatur. Pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan operasional pegawai, sedangkan pengembangan SDM memiliki orientasi jangka panjang yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas karier, kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi (G. Dessler, 2013; Thompson et al., 2013). Pemerintah daerah secara konsisten mengalokasikan anggaran pelatihan sebagai upaya peningkatan kinerja aparatur. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan SDM tidak selalu secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini mengindikasikan adanya faktor lain yang berperan dalam menjembatani hubungan antara intervensi manajemen SDM dan kinerja pegawai. Salah satu faktor yang relevan adalah aspek psikologis pegawai, khususnya semangat kerja.

Semangat kerja mencerminkan kondisi psikologis pegawai yang ditandai oleh antusiasme, motivasi, dan kesediaan untuk bekerja secara optimal (Nitisemito, 2009). Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi cenderung mampu memanfaatkan kompetensi yang dimiliki secara lebih efektif dalam pelaksanaan tugas. Dalam konteks organisasi sektor publik, semangat kerja menjadi elemen penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan dan komitmen terhadap organisasi.

Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan sebagai salah satu instansi pemerintah daerah telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM bagi pegawainya. Meningkatnya intensitas pelatihan tersebut perlu diimbangi dengan evaluasi empiris mengenai sejauh mana program tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel mediasi, guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja aparatur sektor publik.

### Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

#### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu yang dicapai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mathis & Jackson, 2002). Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai diukur melalui kualitas pekerjaan, kuantitas output, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama. Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

## Pelatihan

Pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif (Noe, 2020). Pelatihan yang relevan dan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawai serta membentuk perilaku kerja yang positif (Sastra, Okta & Wijaya, 2023). Dengan demikian, pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan semangat kerja dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

- H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

## Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan upaya jangka panjang yang bertujuan meningkatkan kapasitas pegawai melalui pembinaan karier, peningkatan kompetensi, dan penguatan kesiapan menghadapi tuntutan organisasi di masa depan (D. Dessler & Huat, 2009). Pengembangan SDM yang baik dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dan mendorong komitmen kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

- H2: Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H4: Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

## Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat antusiasme dan motivasi pegawai dalam bekerja (Nitisemito, 1992). Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap positif, disiplin, dan komitmen terhadap organisasi. Semangat kerja berperan penting dalam mendorong pegawai untuk mengaktualisasikan kompetensi yang dimilikinya dalam bentuk kinerja.

Dengan demikian, dirumuskan hipotesis:

- H5: Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## Peran Mediasi Semangat Kerja

Pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis, khususnya semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi memungkinkan pegawai mengimplementasikan kompetensi secara optimal dalam pekerjaan. Berdasarkan pendekatan mediasi yang dikemukakan oleh (Baron & Byrne, 2004) semangat kerja diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

Sehingga dirumuskan hipotesis:

- H6: Semangat kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.
- H7: Semangat kerja memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Desain tersebut dipilih karena penelitian berfokus pada penjelasan hubungan kausal antarvariabel, yakni pelatihan (X1), pengembangan sumber daya manusia (X2), semangat

kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Melalui pendekatan kuantitatif, pengujian hipotesis dapat dilakukan secara objektif menggunakan data numerik dan analisis statistik, sehingga memungkinkan peneliti menilai kekuatan serta arah pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Objek penelitian adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada instansi tersebut, terutama pegawai yang telah mengikuti program pelatihan dan/atau program pengembangan SDM yang diselenggarakan organisasi.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada instansi yang diteliti. Adapun sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria utama: pegawai yang pernah mengikuti pelatihan dan/atau program pengembangan SDM. Penetapan jumlah sampel mempertimbangkan kecukupan untuk analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang relatif sesuai untuk model struktural berorientasi prediksi dan tidak menuntut ukuran sampel sangat besar (Hair & Anderson, 1998). Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen instansi, laporan kegiatan pelatihan, serta literatur yang relevan dengan tema pelatihan, pengembangan SDM, semangat kerja, dan kinerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Instrumen diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kuesioner disebarluaskan secara langsung kepada responden untuk memperoleh data yang lengkap sesuai kebutuhan pengujian model.

Variabel penelitian dioperasionalkan ke dalam indikator yang relevan dengan konteks organisasi sektor publik sebagai berikut:

1. Pelatihan (X1): diukur melalui materi pelatihan, metode pelatihan, kualitas instruktur, dan manfaat pelatihan.
2. Pengembangan SDM (X2): diukur melalui kesempatan pengembangan karier, peningkatan kompetensi, dan dukungan organisasi.
3. Semangat Kerja (Z): diukur melalui antusiasme kerja, motivasi, disiplin, dan komitmen kerja.
4. Kinerja Pegawai (Y): diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama.

Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin agar menghasilkan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik pada tahap pemodelan. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti menganalisis hubungan antarkonstruksi (*variabel laten*) secara simultan, sekaligus mendukung pengujian model yang bersifat prediktif dan tetap dapat digunakan ketika asumsi normalitas data tidak sepenuhnya terpenuhi.

Tahapan analisis meliputi:

1. Evaluasi model pengukuran (outer model) untuk memastikan kualitas instrumen, yang mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk.

2. Evaluasi model struktural (inner model) untuk menilai hubungan kausal antarvariabel, melalui pengujian koefisien jalur (*path coefficient*), nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta signifikansi jalur menggunakan prosedur bootstrapping.
3. Uji mediasi, untuk menilai peran semangat kerja (Z) dalam memediasi pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan SDM (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Hipotesis diuji berdasarkan output bootstrapping berupa t-statistic dan p-value. Pada tingkat kepercayaan 95%, hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ , yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antarvariabel dalam model penelitian.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Path Coefficient

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t- Statistik ( O/STDEV  )	P- Values
X1. Pelatihan → Y. Kinerja	0,421	0,429	0,079	5,307	0,000
X2. Peng.SDM → Y. Kinerja	0,200	0,200	0,067	3,008	0,003
X1. Pelatihan → Z. Semangat Kerja	0,572	0,570	0,089	6,397	0,000
X2. Peng.SDM → Z. Semangat Kerja	0,390	0,395	0,084	4,652	0,000
Z. Semangat Kerja → Y. Kinerja	0,394	0,387	0,086	4,590	0,000

Sumber : Hasil Olahan Data (2026)

Berdasarkan data di atas, hasil pengujian hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Semangat Kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Hasil ini dikonfirmasi oleh nilai t-statistik sebesar  $6,397 > 1,96$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ .
2. Hipotesis Kedua: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan SDM terhadap Semangat Kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Hal ini terlihat dari nilai t-statistik sebesar  $4,652 > 1,96$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ .
3. Hipotesis Ketiga: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik sebesar  $5,307 > 1,96$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ .
4. Hipotesis Empat: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar  $3,008 > 1,96$  dan *P-value*  $0,003 < 0,05$ .
5. Hipotesis Kelima: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar  $4,590 > 1,96$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$ .

Selain pengujian pengaruh langsung, penelitian ini juga menganalisis dua jalur pengaruh tidak langsung dengan Semangat Kerja sebagai variabel mediasi. Baron dan Kenny (dalam Prasetya, 2012) menyatakan bahwa suatu variabel dapat berfungsi sebagai mediator (perantara) apabila memenuhi syarat berikut:

1. Variabel independen memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pemediasi.
2. Variabel pemediasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel dependen.
3. Variabel independen memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menentukan jenis mediasi yang terjadi, dilakukan perbandingan antara nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Kategori mediasi diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh pemediasi penuh (*full-mediated*): Terjadi apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak signifikan setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model (dikontrol).
2. Pengaruh pemediasi parsial (*partial-mediated*): Terjadi apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tetap signifikan (baik meningkat atau menurun nilainya) setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model.

Hasil pengujian *Bootstrapping* untuk melihat besaran efek tidak langsung (*Indirect Effects*) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Specific Indirect Effects

			Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t-Statistik ( O/STDEV )	P Values
X1.	Pelatihan	→ Z.					
	Semangat Kerja	→ Y.	0,225	0,219	0,053	4,229	0,000
	Kinerja						
X2.	Peng.SDM	→ Z.					
	Semangat Kerja	→ Y.	0,153	0,155	0,052	2,934	0,004
	Kinerja						

Sumber: Hasil Olahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel 2 di atas, hasil analisis mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan terbukti signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-Statistik sebesar  $4,229 > 1,96$ . Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (*original sample*) tercatat sebesar 0,225, yang lebih kecil dibandingkan koefisien pengaruh langsungnya sebesar 0,421. Temuan ini menunjukkan bahwa peran Semangat Kerja dalam memediasi hubungan Pelatihan dan Kinerja bersifat mediasi parsial (*partially-mediated*). Artinya, meskipun terdapat jalur perantara melalui semangat kerja, pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai tetap signifikan secara mandiri.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat Kerja juga terbukti signifikan dengan nilai t-Statistik sebesar  $2,934 > 1,96$ . Nilai koefisien pengaruh tidak langsung tercatat sebesar 0,153, lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,200. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai tergolong mediasi parsial (*partially-mediated*) oleh Semangat Kerja. Dengan kata lain, pengembangan SDM mampu meningkatkan kinerja secara langsung, namun dampaknya akan lebih optimal jika didukung oleh peningkatan semangat kerja pegawai.

## PEMBAHASAN

Pelatihan memiliki pengaruh terbesar terhadap semangat kerja ( $\beta = 0,572$ ), menunjukkan bahwa intervensi peningkatan kompetensi berdampak kuat pada kondisi psikologis pegawai. Pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja (0,421) lebih besar dibanding pengembangan SDM (0,200). Namun demikian, kontribusi mediasi menunjukkan bahwa sebagian efek terjadi melalui semangat kerja. Temuan ini memperkuat teori bahwa peningkatan kinerja sektor publik membutuhkan integrasi antara pendekatan kompetensi dan motivasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan semangat kerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan bahwa pelaksanaan pelatihan tidak hanya perlu berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga harus dirancang untuk mampu membangkitkan semangat dan motivasi kerja pegawai.

Pelatihan yang bersifat partisipatif, relevan dengan tugas kerja, serta disertai metode pembelajaran yang aplikatif dapat meningkatkan antusiasme pegawai dalam bekerja. Selain itu, program pengembangan SDM seperti pembinaan karier, kesempatan peningkatan kompetensi, dan kejelasan jenjang karier perlu dikelola secara sistematis agar pegawai merasakan adanya perhatian dan dukungan organisasi (Dwina Kuswadani, Dhani Johar Damiri, 2020). Kondisi ini terbukti mampu meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Lebih lanjut, karena semangat kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial, maka organisasi perlu mengintegrasikan pendekatan teknis dan psikologis dalam pengelolaan SDM. Dengan kata lain, peningkatan kinerja aparatur akan lebih optimal apabila program pelatihan dan pengembangan SDM diiringi dengan upaya penguatan motivasi, pengakuan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menegaskan peran semangat kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara pelatihan, pengembangan SDM, dan kinerja pegawai (Noviarita et al., 2021). Temuan mediasi parsial menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi belum sepenuhnya menjamin peningkatan kinerja tanpa dukungan faktor psikologis pegawai.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa model peningkatan kinerja aparatur sektor publik perlu mengintegrasikan pendekatan berbasis kompetensi dan

motivasi kerja. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan model konseptual yang mengombinasikan variabel struktural dan psikologis dalam menjelaskan kinerja pegawai.

#### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Pelatihan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan pengembangan SDM, baik terhadap semangat kerja maupun kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa intervensi peningkatan kompetensi jangka pendek memiliki dampak yang kuat terhadap perilaku kerja aparatur. Semangat kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek kompetensi, tetapi juga oleh kondisi psikologis berupa antusiasme dan motivasi kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja aparatur sektor publik akan lebih efektif apabila program pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan secara berkelanjutan dan disertai dengan penguatan semangat kerja pegawai. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih komprehensif di lingkungan organisasi pemerintah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2021). *Performance management (4th ed.)*. Chicago Business Press.
- Baron, R., & Byrne, D. (2004). *Psikologi Sosial*. Erlangga.
- Dessler, D., & Huat, T. C. (2009). *Human Resource Management: An Asian Perspective (2nd ed.)*. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management. Thirteenth Edition*. New Pearson Education-Prentice. Hall Publishing.
- Dwina Kuswadani, Dhami Johar Damiri, E. (2020). Transformasi Sumber Daya Manusia Menghadapi Pasar Tenaga Kerja Era Revolusi Industri 4.0. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 8(1), 91. <https://doi.org/10.32493/jk.v8i1.y2020.p91-103>
- Hair, J. F. R. E., & Anderson, E. A. (1998). *Multivariate Data Analysis Fifth Edition*. Prentice Hall.
- Mathis, R. ., & Jackson, J. . (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Nitisemito, A. (2009). *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia.
- Noviarita, H., Ahmad, R. Bin, & Fautau, I. (2021). The Impact of Leadership, Motivation, Discipline, and Wages on The Performance of Sharia Bank Employees. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 141–174. <https://doi.org/10.21580/economica.2021.12.1.7285>
- Sastra, Okta & Wijaya, T. (2023). *Human Resource Management 1 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Era Digital*. May, 5.
- Thompson, L. L., Thompson, L. L., & Choi, H.-S. (2013). *Creativity and innovation in organizational teams*.