

**Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia
(Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Kinerja Pegawai yang
dimediasi oleh Kepuasan Pegawai Fungsional Kejaksaan Agung**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



**GITA AMIRA HERDIANY
2231021037**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2025**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya Saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah Saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Gita Amira Herdiany

NIM : 2231021037

Tanda Tangan : 

Tanggal : 17 Februari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Gita Amira Herdiany
NIM : 2231021037
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber
Daya Manusia (Pendidikan dan Pelatihan)
terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh
Kepuasan Pegawai Fungsional Kejaksaan Agung

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Sdi Magister Manajemen Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M. ()
Penguji 1 : Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D. ()
Penguji 2 : Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., IPM. ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 17 Februari 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan rasa syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan anugerah, Kesehatan, dan kesempatan yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie. Dalam proses penyusunannya, penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini tidak mungkin terwujud tanpa dukungan moral, arahan, serta kontribusi berbagai pihak yang telah kebersamai perjalanan studi sejak awal perkuliahan hingga tahap akhir penyelesaian. Oleh sebab itu, dengan penuh penghargaan dan ketulusan, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Yth. Bapak Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M., selaku dosen pembimbing, atas arahan, bimbingan, kesabaran, serta masukan yang konstruktif selama proses penyusunan tesis ini hingga dapat terselesaikan dengan baik;
- 2) Yth. Bapak Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D., selaku dosen penguji, atas saran, kritik, dan perhatian yang diberikan dalam penyempurnaan tesis ini;
- 3) Yth. Bapak Dr. Ir. Urip Sedyowidodo, M.M., IPM., selaku dosen penguji, atas masukan dan evaluasi yang sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini;
- 4) Pimpinan dan jajaran Kejaksaan Agung Republik Indonesia yang telah memberikan dukungan bagi penulis dalam memperoleh data yang dibutuhkan;
- 5) Kedua orang tua, teteh, adik, dan keluarga penulis atas doa, kasih sayang, serta dukungan moral yang senantiasa diberikan;
- 6) Fuad Fahmi, suami penulis, atas dukungan, doa, dan semangat yang tiada henti selama proses studi dan penyusunan tesis ini; dan
- 7) Rekan-rekan angkatan Magister Manajemen Universitas Bakrie yang telah bersama-sama berjuang dan saling mendukung dalam menyelesaikan studi ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 17 Februari 2026

Gita Amira Herdiany

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Gita Amira Herdiany
NIM : 2231021037
Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah Saya yang berjudul:

“Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Pegawai Fungsional Kejaksaan Agung”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 17 Februari 2026

Yang menyatakan,



(Gita Amira Herdiany)

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Pegawai Fungsional Kejaksaan Agung

Gita Amira Herdiany¹

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan merupakan faktor strategis untuk mengoptimalkan kinerja pegawai fungsional, khususnya di lingkungan Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi SDM pada kinerja pegawai fungsional dengan kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang didukung pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan pada pegawai fungsional di Biro Perencanaan dan Biro Keuangan Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi SDM melalui pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai fungsional dan kinerja pegawai. Kepuasan pegawai terhadap pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai fungsional. Selain itu, kepuasan pegawai terbukti memediasi secara parsial pengaruh pengembangan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai fungsional. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga oleh tingkat kepuasan pegawai terhadap proses, akses, dan manfaat pelatihan yang diterima.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi SDM, Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Pegawai, Kinerja Pegawai, Kejaksaan Agung.

ABSTRACT

Human resource (HR) competency development through education and training is a strategic factor in improving the performance of functional employees, particularly within the Attorney General's Office of the Republic of Indonesia. This study aims to analyze the effect of HR competency development on functional employee performance, with employee satisfaction as a mediating variable. The research adopts a quantitative approach using a survey method, supported by a descriptive qualitative approach to strengthen contextual understanding. Data were collected through questionnaires distributed to functional employees in the Bureau of Planning and the Bureau of Finance of the Attorney General's Office of the Republic of Indonesia. Data analysis was conducted using path analysis to examine both direct and indirect effects among the research variables.

The results indicate that HR competency development through education and training has a positive effect on employee satisfaction and functional employee performance. Employee satisfaction with education and training also has a positive effect on employee performance. Furthermore, employee satisfaction mediates the effect of HR competency development on functional employee performance. These findings suggest that improvements in employee performance are influenced not only by the implementation of education and training programs, but also by employees' satisfaction with the training process, access, and perceived benefits in supporting task execution and career development.

Keywords: HR Competency Development, Education and Training, Employee Satisfaction, Employee Performance, Attorney General's Office.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II	8
DESKRIPSI OBJEK	8
2.1. Deskripsi Objek	8
Kejaksaan Republik Indonesia	8
Visi dan Misi	8
Misi Kejaksaan Republik Indonesia	9
Sejarah Kejaksaan Republik Indonesia	10
Doktrin Kejaksaan	10
Logo dan Makna	11
BAB III	13
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS	13
3.1. Tinjauan Pustaka	13
Pengembangan Kompetensi Sumber daya Manusia (SDM)	14
Pendidikan dan Pelatihan	14
Kepuasan Pegawai terhadap Pendidikan dan Pelatihan	15
Kinerja 16	
Kinerja Pegawai	16
3.2. Penelitian Terdahulu	17

3.3. Kerangka Berpikir.....	25
3.4. Hipotesis.....	25
BAB IV	27
METODOLOGI	27
4.1. Obyek Penelitian.....	27
4.2. Metode Penelitian	27
4.3. Teknik Sampling.....	28
4.3.1. Populasi	28
4.3.2. Sampel	29
4.3.3. Tempat Penelitian	31
4.3.4. Waktu Penelitian	31
4.4. Operasionalisasi Variabel	31
4.5. Teknik Analisis Data.....	34
4.6. Instrumen Penelitian	36
BAB V	38
HASIL DAN ANALISIS	38
5.1. Gambaran Umum Penelitian.....	38
5.2. Karakteristik Responden.....	39
5.3. Jawaban Responden terhadap Kuesioner.....	41
5.3.1. Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Pengembangan Kompetensi SDM – Pendidikan dan Pelatihan (X)	41
5.3.2. Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Kepuasan Pegawai (Y).....	45
5.3.3. Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Z) 47	
5.4. Uji Kualitas Instrumen.....	48
5.4.1. Uji Validitas & Reabilitas Variabel Pengembangan Kompetensi SDM – Pendidikan dan Pelatihan (X)	49
5.4.2. Uji Validitas & Reabilitas Variabel Kepuasan Pegawai (Y).....	52
5.4.3. Uji Validitas & Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Z).....	54
5.5. Analisis Statistik Deskriptif.....	57
5.5.1. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Kompetensi SDM - Pendidikan dan Pelatihan (X)	57
5.5.2. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Pegawai (Y)	60
5.5.3. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)	62
5.5.4. Kesimpulan Analisis Statistik Deskriptif.....	64
5.6. Uji <i>Linear Regression</i> (Uji Regresi Linear) dan Uji Multikolinearitas ..	65

5.6.1. Pengaruh Variabel X (Pengembangan Kompetensi SDM - Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Variabel Y (Kepuasan Pegawai).....	66
5.6.2. Pengaruh Variabel X (Pengembangan Kompetensi SDM - Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Variabel Z (Kinerja Pegawai).....	69
5.6.3. Pengaruh Variabel Y (Kepuasan Pegawai) terhadap Variabel Z (Kinerja Pegawai)	71
5.7. Uji Mediasi.....	72
5.7.1. Pengaruh Variabel Y (Kepuasan Pegawai) dalam Mediasi Hubungan Antara Variabel X (Pengembangan Kompetensi SDM - Pendidikan dan Pelatihan) terhadap Variabel Z (Kinerja Pegawai).....	73
5.8. Ringkasan Hipotesis.....	75
5.9. Rekapitulasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Fungsional di Kejaksaan Agung	77
5.10. Diskusi.....	80
5.10.1. Diskusi Hasil Penelitian dalam Perspektif Evaluasi Pelatihan Model Kirkpatrick.....	80
5.10.2. Analisis Hubungan antara Kepuasan terhadap Proses Pelatihan dan Kinerja Pegawai dalam Konteks Organisasi Birokrasi.....	84
5.10.3. Implikasi Kebijakan bagi Sistem dan Proses Pendidikan dan Pelatihan di Kejaksaan Agung	85
5.11. Keterbatasan Studi dan Studi Kedepan	87
5.12. Penutup	89
BAB VI	90
KESIMPULAN.....	90
6.1. Kesimpulan	90
6.1.1. Kesimpulan Rumusan Masalah 1	90
6.1.2. Kesimpulan Rumusan Masalah 2	91
6.1.3. Kesimpulan Rumusan Masalah 3	91
6.1.4. Kesimpulan Rumusan Masalah 4	92
6.2. Kesimpulan Umum	93
6.3. Saran dan Rekomendasi	93
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Berpikir	25
------------------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Kinerja pada Biro Perencanaan Tahun 2022, 2023, dan 2024 ..	2
Tabel 1.2 Laporan Kinerja pada Biro Keuangan Tahun 2022, 2023, dan 2024	3
Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 4.1 Pembagian Sampel Berdasarkan Stratified Random Sampling	31
Tabel 4.2 Definisi Operasional	32
Tabel 4.3 Skala Likert	36
Tabel 5.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
Tabel 5.2 Responden Berdasarkan Usia	39
Tabel 5.3 Responden Berdasarkan Pendidikan	40
Tabel 5.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	41
Tabel 5.5 Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Pengembangan Kompetensi SDM – Pendidikan dan Pelatihan (X)	41
Tabel 5.6 Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Kepuasan Pegawai (Y)	45
Tabel 5.7 Jawaban Responden terhadap Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Z)	47
Tabel 5.8 Reliability Analysis	50
Tabel 5.9 Reliability Analysis	52
Tabel 5.10 Reliability Analysis	54
Tabel 5.11 Descriptives	57
Tabel 5.12 Descriptives	60
Tabel 5.13 Descriptives	62
Tabel 5.14 Linear Regression	66
Tabel 5.15 Linear Regression	69
Tabel 5.16 Linear Regression	71
Tabel 5.17 Linear Regression	73
Tabel 5.18 Tabel Ringkasan Pengujian Hipotesis	75
Tabel 5.19 Tabel Klasifikasi Nilai SKP	78
Tabel 5.20 Tabel Rekapitulasi SKP Pegawai Kejaksaan Agung Tahun 2022-2024	78