



Pengaruh Rekrutmen Jabatan dan Kompetensi Teknis Serta Beban Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Melalui Motivasi Kerja pada UKPBJ Kementerian Keuangan

Mikha Andri Manalu^{1*}, Aswin Naldi Sahim², Sukiman³

¹⁻³Program Pascasarjana Fakultas Manajemen Dan Bisnis, Universitas Mitra Bangsa Jakarta, Indonesia

Email: mikha.pku@gmail.com^{1*}, aswinnaldi@yahoo.com², sukimanhawe@gmail.com³

*Penulis koresponden: mikha.pku@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of job recruitment, technical competence, and workload on the performance effectiveness of Functional Officers for Procurement of Goods and Services (PBJ) via work motivation within the Ministry of Finance's UKPBJ (Procurement Service Unit). A quantitative research method employing a survey approach was used. Data were collected via questionnaires distributed to 63 UKPBJ personnel at the Ministry of Finance. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) to examine the relationships among the variables: job recruitment, technical competence, workload, work motivation, and performance effectiveness. The results indicate that job recruitment and workload do not have a positive and significant effect on performance, whereas technical competence and work motivation do. Furthermore, workload has a positive and significant effect on performance through work motivation, while job recruitment and technical competence do not have a positive or significant effect on performance through motivation. These findings suggest the need for follow-up actions after the recruitment of functional staff and the implementation of reward mechanisms to boost the work motivation of high-performing functional personnel.*

Keywords: *Job Recruitment; Technical Competence; UKPBJ Ministry Of Finance; Work Motivation; Workload.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, beban kerja terhadap efektivitas kinerja Fungsional Pengelola PBJ melalui motivasi kerja pada UKPBJ Kementerian Keuangan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 63 personil UKPBJ Kementerian Keuangan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *Struktural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antara variabel rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, beban kerja, motivasi kerja, dan efektivitas kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen jabatan dan beban kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompetensi teknis, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, sedangkan rekrutmen jabatan dan kompetensi teknis berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa diperlukan tindakan lanjutan pasca rekrutmen jabatan fungsional serta penerapan mekanisme *reward* harus dijalankan untuk meningkatkan motivasi kerja para fungsional berprestasi.

Kata kunci: Beban Kerja; Kompetensi Teknis; Motivasi Kerja; Rekrutmen Jabatan; UKPBJ Kementerian Keuangan.

1. LATAR BELAKANG

Pengadaan barang/jasa (PBJ) pemerintah merupakan instrumen strategis dalam pelaksanaan pembangunan nasional yang bertujuan mewujudkan prinsip *value for money*, meningkatkan penggunaan produk dalam negeri, serta memperkuat peran usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018). Dalam menghadapi perkembangan teknologi dan tantangan era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), pengelolaan PBJ dituntut semakin efektif, efisien, dan berlandaskan prinsip *good governance* (Abdullah, M., & Yunita, 2025).

Pentingnya tata kelola yang baik dalam PBJ didorong oleh tingginya risiko penyimpangan dan kebocoran anggaran yang dapat terjadi pada proses pengadaan. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal dan kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur pengadaan barang dan jasa (Farhan Fakhriza Tsani, 2022; Umar, 2021).

Sebagai pusat keunggulan pengadaan, Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kementerian Keuangan terus berupaya menjaga kualitas SDM guna mendukung kinerja organisasi. Salah satu indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja pengadaan adalah Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP) yang mencakup pemanfaatan sistem pengadaan, kualifikasi dan kompetensi SDM PBJ, serta tingkat kematangan UKPBJ (LKPP, 2021). Meskipun capaian ITKP Kementerian Keuangan pada tahun 2024 dan 2025 memperoleh predikat “Sangat Baik” dengan skor yang sama, kondisi tersebut menunjukkan adanya stagnasi yang perlu mendapat perhatian, terutama pada aspek kompetensi SDM PBJ.

No.	Periode Penilaian (Tahun)	Indikator Pemanfaatan Sistem Pengadaan	Indikator Kualifikasi dan Kompetensi SDM PBJ	Indikator Tingkat Kematangan UKPBJ	SKOR ITKP	Predikat
1.	2025	28,55	23,48	40,00	92,03	Sangat Baik
2.	2024	28,55	23,48	40,00	92,03	Sangat Baik
3.	2023	23,59	22,17	40,00	86,12	Baik
4.	2022	20	20,2	40,00	80,2	Baik
5.	2021	20	17,93	40,00	77,93	Baik

Gambar 1. Indeks Tata Kelola Pengadaan (ITKP) Kementerian Keuangan.

Sumber : Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting mengingat Kementerian Keuangan memiliki 1.071 satuan kerja dan 77.486 pegawai pada tahun 2025, sementara formasi Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JFPPBJ) yang tersedia sebanyak 83 posisi baru terisi 63 personel (Rachman, A., 2025). Keterbatasan jumlah personel berpotensi menimbulkan beban kerja yang tinggi dan menghambat efektivitas pelaksanaan tugas (Kasakean, 2025).

Efektivitas kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas rekrutmen, kompetensi pegawai, motivasi kerja, dan beban kerja (Aryati, N., Purnamasari, H., & Aditya, 2024). Dalam konteks JFPPBJ, proses rekrutmen telah dilakukan secara sistematis melalui seleksi administrasi, uji kompetensi, penilaian rekam jejak, dan wawancara sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, kompetensi teknis menjadi aspek penting karena pengelola

PBJ harus mampu melaksanakan perencanaan pengadaan, pemilihan penyedia, pengelolaan kontrak, dan manajemen aset secara profesional (Ningrum, S. K., & Herdiansyah, 2024).

Di sisi lain, tingginya risiko hukum, kompleksitas regulasi, dan beban kerja yang besar dapat menurunkan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan motivasi melalui pengembangan kompetensi, pelatihan, pemberian insentif berbasis kinerja, dan penerapan manajemen risiko yang efektif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja pegawai pada sektor pengadaan (Ningrum, D. S., & Maghfiroh, 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, dan beban kerja terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja pada UKPBJ Kementerian Keuangan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dalam upaya meningkatkan efektivitas kinerja organisasi pengadaan barang/jasa pemerintah.

2. KAJIAN TEORITIS

Rekrutmen Jabatan

Rekrutmen merupakan proses untuk mencari, menarik, dan memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi guna mengisi jabatan yang tersedia (Hasibuan, 2017; Nurmansyah, 2011; Rivai, 2009). Dalam manajemen sumber daya manusia, rekrutmen tidak hanya berfokus pada kemampuan akademik, tetapi juga pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*) sehingga dapat mendukung efektivitas seleksi dan kinerja pegawai (Kristof-Brown et al., 2005).

Menurut Dessler (2009), rekrutmen mencakup kegiatan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, analisis jabatan, penentuan sumber kandidat, serta proses seleksi untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan demikian, rekrutmen yang efektif menjadi langkah penting dalam memastikan organisasi memperoleh pegawai yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan jabatan (Dessler, 2009; Hasibuan, 2017).

Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merupakan karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati serta diukur untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif (Spencer, L. M., & Spencer, 1993). Dalam teori kompetensi, aspek ini tidak hanya berfokus pada kemampuan kognitif, tetapi juga pada kemampuan nyata yang tercermin dalam kinerja dan perilaku kerja.

Menurut (Bouter, L. M., 2003) kompetensi teknis merupakan elemen penting dalam meningkatkan efisiensi kerja karena mencakup penguasaan metode, prosedur, dan alat yang digunakan dalam bidang profesi tertentu. Sejalan dengan itu, Sankri (2006) mendefinisikan kompetensi teknis sebagai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas organisasi secara efektif dan berbeda dari kompetensi manajerial maupun sosial kultural.

Dalam konteks Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JFPPBJ), kompetensi teknis menjadi faktor penting untuk mendukung transparansi, efektivitas, dan keberhasilan proses pengadaan. Kompetensi ini meliputi kemampuan menyusun spesifikasi teknis, kerangka acuan kerja, harga perkiraan sendiri (HPS), serta melaksanakan proses pengadaan sesuai regulasi yang berlaku (PermenPANRB Nomor 52 Tahun 2020). Penguasaan kompetensi teknis yang baik dapat meminimalkan risiko gagal tender, meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, dan mendukung terciptanya tata kelola pengadaan yang transparan dan akuntabel (Patria, 2021; Ningrum & Muhammad, 2024).

Lebih lanjut, kompetensi teknis tidak hanya menjadi syarat dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga berperan dalam pengembangan karier JFPPBJ melalui proses promosi dan kenaikan jenjang jabatan fungsional (Nugroho, 2023). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi teknis menjadi kebutuhan strategis untuk mendukung kinerja individu maupun organisasi dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa pemerintah (Af'idah, 2024).

Beban Kerja

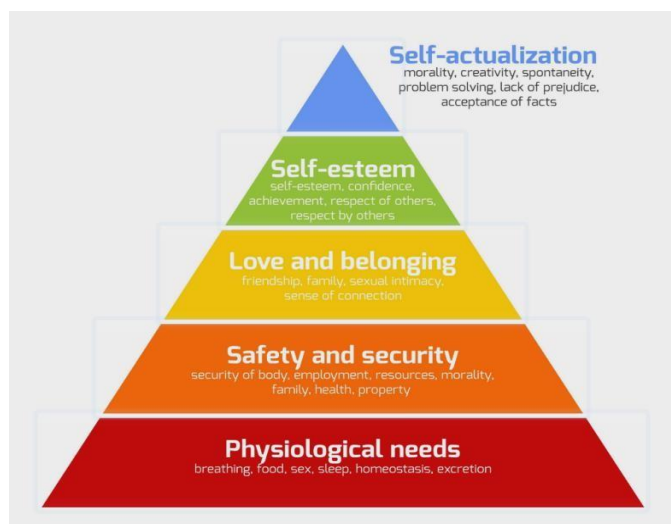
Beban kerja merupakan tingkat tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan individu dan dipengaruhi oleh tugas, lingkungan kerja, kemampuan, serta persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Hart, S. G., & Lowell, 1988). Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pekerjaan, tetapi juga dengan penggunaan sumber daya mental dalam menyelesaikan berbagai tugas secara bersamaan (Wickens, 2008).

Menurut Karasek (1979) dalam *Job Demand-Control Model*, beban kerja yang tinggi disertai rendahnya kontrol terhadap pekerjaan dapat menimbulkan stres, ketegangan psikologis, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang tepat diperlukan untuk menjaga produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi. Terdapat empat kuadran JDC terkait beban kerja yaitu:

- a. Kuadran *High Strain*
- b. Kuadran *Active Job*
- c. Kuadran *Passive Job*
- d. Kuadran *Low Strain*

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan individu untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), motivasi timbul dari upaya individu memenuhi kebutuhan secara bertahap, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Semakin terpenuhi kebutuhan tersebut, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai (Maslow, 1943). Adapun level kebutuhan manusia tercantum dalam gambar dibawah ini.



Gambar 2. Level Kebutuhan Manusia.

Selain dipengaruhi oleh kebutuhan individu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh perhatian dan dukungan yang diberikan organisasi. Teori Hawthorne menjelaskan bahwa perhatian manajemen, supervisi yang suportif, serta hubungan sosial yang baik dalam kelompok kerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai dibandingkan faktor fisik semata (Psikologi Industri dan Organisasi, 2025).

Selanjutnya, Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi muncul ketika individu meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya memperoleh imbalan yang bernilai bagi dirinya. Dengan demikian, motivasi kerja dipengaruhi oleh keyakinan pegawai terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima (Jusriadi, 2025).

Efektivitas Kinerja

Efektivitas kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Teori Penetapan Tujuan, tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu sehingga mendukung tercapainya kinerja yang efektif (Locke, E. A., & Latham, 1990). Lima prinsip utama dalam menciptakan efektivitas kinerja sesuai teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) antara lain:

- a. *Clarity* (Kejelasan)
- b. *Challenge* (Tantangan)
- c. *Commitment* (Komitmen)
- d. *Feedback* (Umpan Balik)
- e. *Complexity* (Kompleksitas)

Menurut *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom (1964), efektivitas kinerja dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan imbalan yang bernilai. Dengan demikian, kinerja akan menjadi lebih efektif ketika pegawai percaya bahwa usaha yang dicurahkan dapat mencapai hasil yang diharapkan serta memperoleh penghargaan yang sesuai (Jusriadi, 2025).

3. METODE PENELITIAN

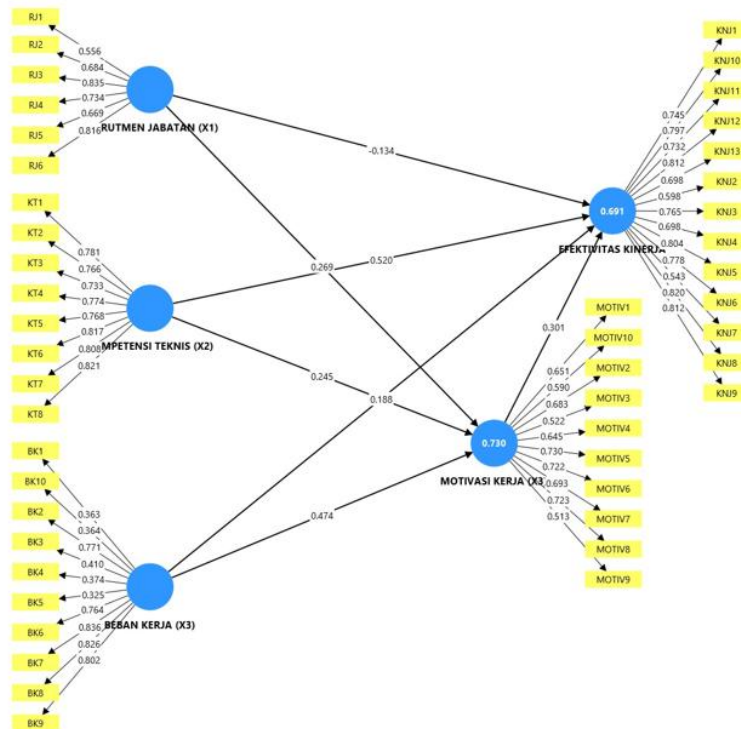
Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, dan beban kerja terhadap efektivitas kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Februari–Mei 2026 di Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ) Kementerian Keuangan, dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form kepada Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JFPPBJ). Populasi penelitian berjumlah 63 orang, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel (sampel jenuh) untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi yang diteliti. Data primer diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti peraturan, jurnal ilmiah, dan publikasi yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1. Metode ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model yang melibatkan variabel mediasi. Tahapan analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian model struktural (*inner model*) untuk menilai hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis penelitian. Selain itu, dilakukan pengujian pengaruh mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, dan beban kerja terhadap efektivitas kinerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model (Analisis Model Pengukuran)

Uji Validitas Konvergen

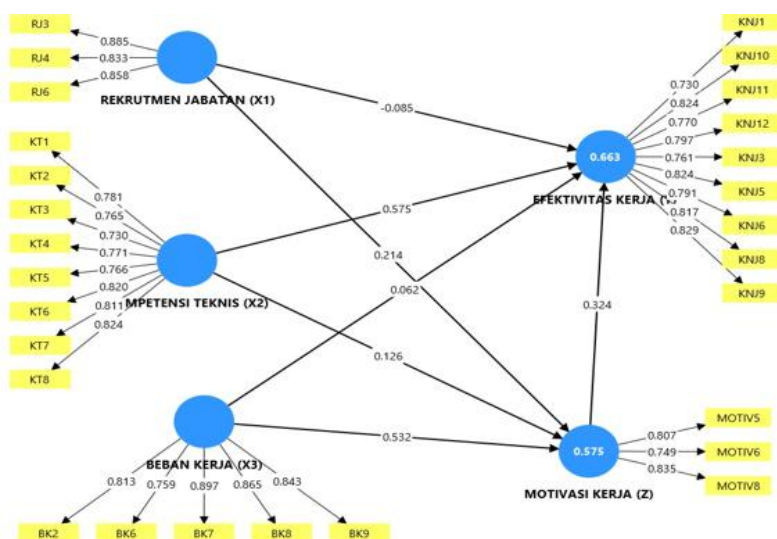


Gambar 3. *Outer Loading Tahap Pertama.*

	BEBAN KERJA (X3)	EFEKTIVITAS KINERJA (Y)	KOMPETENSI TEKNIS (X2)	MOTIVASI KERJA (X3)	REKRUTMEN JABATAN (X1)	HASIL UJI
BK1	0.363					Tidak Valid
BK10	0.364					Tidak Valid
BK2	0.771					Valid
BK3	0.410					Tidak Valid
BK4	0.374					Tidak Valid
BK5	0.325					Tidak Valid
BK6	0.764					Valid
BK7	0.836					Valid
BK8	0.826					Valid
BK9	0.802					Valid
KNJ1		0.745				Valid
KNJ10		0.797				Valid
KNJ11		0.732				Valid
KNJ12		0.812				Valid
KNJ13		0.698				Tidak Valid
KNJ2		0.598				Tidak Valid
KNJ3		0.765				Valid
KNJ4		0.698				Tidak Valid
KNJ5		0.804				Valid
KNJ6		0.778				Valid
KNJ7		0.543				Tidak Valid
KNJ8		0.820				Valid
KNJ9		0.812				Valid
KT1			0.781			Valid
KT2			0.766			Valid
KT3			0.733			Valid
KT4			0.774			Valid
KT5			0.768			Valid
KT6			0.817			Valid
KT7			0.808			Valid
KT8			0.821			Valid
MOTIV1				0.651		Tidak Valid
MOTIV10				0.590		Tidak Valid
MOTIV2				0.683		Tidak Valid
MOTIV3				0.522		Tidak Valid
MOTIV4				0.645		Tidak Valid
MOTIV5				0.730		Valid
MOTIV6				0.722		Valid
MOTIV7				0.693		Tidak Valid
MOTIV8				0.723		Valid
MOTIV9				0.513		Tidak Valid
RJ1					0.556	Tidak Valid
RJ2					0.684	Tidak Valid
RJ3					0.835	Valid
RJ4					0.734	Valid
RJ5					0.669	Tidak Valid
RJ6					0.816	Valid

Gambar 4. *Outer Loading Tahap Pertama.*

Hasil pengujian *outer model* tahap pertama menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,70. Indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut terdapat pada variabel rekrutmen jabatan (3 indikator), kompetensi teknis (1 indikator), beban kerja (5 indikator), motivasi kerja (8 indikator), dan efektivitas kinerja (4 indikator). Oleh karena itu, indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70 dieliminasi dari model dan dilakukan pengolahan data ulang untuk memperoleh model yang memenuhi persyaratan validitas konvergen.



Gambar 5. Outer Loading Tahap Kedua.

Berdasarkan pengolahan data tahap kedua, dengan mengeliminasi instrumen yang tidak valid maka nilai instrumen-instrumen di atas sudah memenuhi kriteria yaitu >0.70 .

Discriminant Validity

	Average variance extracted (AVE)	HASIL UJI
BEBAN KERJA (X3)	0.700	valid
EFEKTIVITAS KINERJA (Y)	0.631	valid
KOMPETENSI TEKNIS (X2)	0.615	valid
MOTIVASI KERJA (Z)	0.636	valid
REKRUTMEN JABATAN (X1)	0.738	valid

Gambar 6. Average Variance Extracted (AVE).

Berdasarkan Gambar diatas dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel (>0.50). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing variabel yang digunakan adalah valid.

Uji Reliabilitas

Composite Reliability

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Hasil Uji
BEBAN KERJA (X3)	0.896	0.921	Reliabel
EFEKTIVITAS KINERJA (Y)	0.928	0.939	Reliabel
KOMPETENSI TEKNIS (X2)	0.915	0.927	Reliabel
MOTIVASI KERJA (Z)	0.719	0.840	Reliabel
REKRUTMEN JABATAN (X1)	0.823	0.894	Reliabel

Gambar 7. Composite reliability (rho_a) dan Composite reliability (rho_c).

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability (rho_a) dan Composite Reliability (rho_c) lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan.

Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha	HASIL UJI
BEBAN KERJA (X3)	0.892	Reliabel
EFEKTIVITAS KINERJA (Y)	0.927	Reliabel
KOMPETENSI TEKNIS (X2)	0.910	Reliabel
MOTIVASI KERJA (Z)	0.719	Reliabel
REKRUTMEN JABATAN (X1)	0.822	Reliabel

Gambar 8. Cronbach's Alpha.

Hasil data Gambar diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70, sehingga seluruh konstruk penelitian dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria konsistensi internal yang baik.

Discriminant Validity

Pada Gambar 4.4 dibawah ini memperlihatkan nilai HTMT juga dengan status yang dapat diterima karena nilai semua HTMT < 0,90

	BEBAN KERJA (X3)	EFEKTIVITAS KERJA (Y)	KOMPETENSI TEKNIS (X2)	MOTIVASI KERJA (Z)	REKRUTMEN JABATAN (X1)
BEBAN KERJA (X3)					
EFEKTIVITAS KERJA (Y)	0.706				
KOMPETENSI TEKNIS (X2)	0.747	0.827			
MOTIVASI KERJA (Z)	0.896	0.760	0.678		
REKRUTMEN JABATAN (X1)	0.584	0.440	0.526	0.705	

Gambar 9. Discriminant Validity – HTMT.

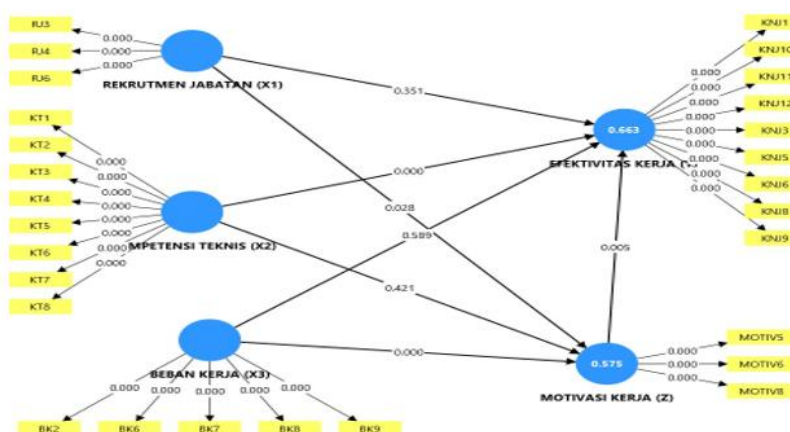
Model Fit

Secara keseluruhan pada Gambar 4.5. Model Fit dibawah ini bahwa SRMR < 0,10 (See Hu and Bentler,1999), akan tetapi nilai NFI < 0,60 yaitu sebesar 0,552, meskipun demikian model pengukuran dapat diterima karena nilai AVE dan Cronbach alpha dinyatakan valid, sehingga dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya, yaitu Model Struktural.

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.096	0.096
NFI	0.552	0.552

Gambar 10. Model Fit.

Analisis Inner Model (Analisis Model Struktural)



Gambar 11. Struktural Model.

Bagian kedua dari analisa PLS-SEM adalah analisis struktural atau inner model (Ghozali, 2021). Evaluasi model struktural dianalisis menggunakan algoritma PLS-SEM dan bootsstrapping (Abdillah, W., & Hartono, 2021). Hasil evaluasi struktural model PLS-SEM disajikan pada gambar 4.3.

R-square

	R-square	R-square adjusted
EFEKTIVITAS KERJA (Y)	0.663	0.640
MOTIVASI KERJA (Z)	0.575	0.553

Gambar 12. R-Square.

Hasil pengujian *R-Square* menunjukkan bahwa variabel Efektivitas Kinerja (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0,663 dan Adjusted R^2 sebesar 0,640, sedangkan variabel Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai R^2 sebesar 0,575 dan Adjusted R^2 sebesar 0,553. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian berada pada kategori moderat (sedang/baik) karena seluruh nilai R^2 lebih besar dari 0,50, sehingga model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen.

Uji F-Square

	EFEKTIVITAS KERJA (Y)	MOTIVASI KERJA (Z)
BEBAN KERJA (X3)	0.004	0.331
EFEKTIVITAS KERJA (Y)		
KOMPETENSI TEKNIS (X2)	0.502	0.020
MOTIVASI KERJA (Z)	0.132	
REKRUTMEN JABATAN (X1)	0.014	0.078

Gambar 13. Hasil Uji F-Square.

Hasil pengujian F-Square (f^2) menunjukkan bahwa kompetensi teknis (X2) memiliki pengaruh terbesar terhadap efektivitas kinerja (Y) dengan nilai 0,502 (efek besar). Sementara itu, kualitas rekrutmen jabatan (X1) sebesar 0,014, beban kerja (X3) sebesar 0,040, dan motivasi kerja (Z) sebesar 0,132 memberikan pengaruh dalam kategori efek kecil terhadap efektivitas kinerja.

Pengujian Hipotesis

H	Direct Effect	KOEFISIEN REGRESI (β)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
H1	REKRUTMEN (X1) -> KINERJA (Y)	-0.085	0.933	0.351	Ditolak
H2	KOMPETENSI TEKNIS (X2) -> KINERJA (Y)	0.575	5.991	0.000	Diterima
H3	BEBAN KERJA (X3) -> KINERJA (Y)	0.062	0.540	0.589	Ditolak
H4	MOTIVASI KERJA (Z) -> KINERJA (Y)	0.324	2.803	0.005	Diterima
	REKRUTMEN (X1) -> MOTIVASI (Z)	0.214	2.198	0.028	Diterima
	KOMPETENSI (X2) -> MOTIVASI KERJA (Z)	0.126	0.804	0.421	Ditolak
	BEBAN KERJA (X3) -> MOTIVASI KERJA (Z)	0.532	4.020	0.000	Diterima

Gambar 14. Direct Effect.

Tabel 1. Indirect Effect.

H	Indirect Effect	KOEFISIEN REGRESI (β)	T statistics (O/STD EV)	P values	Kesimpulan
H5	REKRUTMEN (X1) -> KINERJA (Y)	0.069	1.681	0.093	Ditolak
H6	KOMPETENSI (X2) -> KINERJA (Y)	0.041	0.733	0.464	Ditolak
H7	BEBAN KERJA (X3) -> KINERJA (Y)	0.172	2.143	0.032	Diterima

Pembahasan

Pengaruh Langsung Rekrutmen Jabatan Terhadap Efektivitas Kinerja

Dari hasil uji menggunakan Smart PLS didapatkan bahwa Rekrutmen Jabatan yang dilaksanakan oleh Biro Manajemen BMN dan Pengadaan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kinerja. Koefisien jalur sebesar -0,085 dengan T-statistic mencapai 0,933 dan nilai p sebesar 0,351. Angka-angka ini menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh adalah negatif dan tidak signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori *person-job fit* yang menyatakan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun, temuan ini sejalan dengan penelitian (Abdullah, M., & Yunita, 2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh rekrutmen terhadap kinerja dapat bersifat tidak signifikan. Kondisi tersebut diduga karena proses rekrutmen yang telah terstandarisasi lebih berfokus pada pemenuhan persyaratan administratif dan seleksi dasar, sehingga efektivitas kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor pascarekrutmen seperti pelatihan, supervisi, sistem penghargaan, dan budaya kerja.

Pengaruh Langsung Kompetensi Teknis Terhadap Efektivitas Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,575, T-statistic 5,991, dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi teknis yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula efektivitas kinerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, motif, dan karakter individu berperan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi teknis seperti pemahaman prosedur kerja, penguasaan teknologi, integritas, tanggung jawab, dan disiplin terbukti mendukung pelaksanaan tugas secara profesional serta meningkatkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Abdullah dan Yunita

(2025) serta Al Baqir et al. (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Langsung Beban Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efektivitas kinerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,062, T-statistic 0,540, dan p-value 0,589. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Job Demand-Control Theory yang dikemukakan oleh Karasek (1979), yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi disertai kemampuan individu dalam mengendalikan pekerjaannya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini terdapat indikator penting dalam beban kerja tuntutan fisik, tuntutan waktu dan tekanan mental terkait kebutuhan konsentrasi dan tekanan mental organisasi. Beban kerja yang menantang belum sepenuhnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih terstruktur, meningkatkan fokus untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Temuan ini juga sesuai dengan penelitian Indrajaya (2023) yang menyimpulkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,324, T-statistic 2,803, dan p-value 0,005. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula efektivitas kinerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) yang menjelaskan bahwa individu termotivasi untuk bekerja ketika kebutuhan dasarnya, kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dapat terpenuhi. Dalam konteks UKPBJ, motivasi kerja tercermin melalui dorongan untuk mencapai target pengadaan, memperoleh pengakuan atas kinerja, serta menciptakan rasa aman dalam menjalankan tugas sesuai prosedur yang berlaku. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, patuh terhadap SOP, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian (Fauzi, A., & Nugroho, 2024) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh tuntutan hasil kerja, tetapi juga oleh upaya organisasi dalam menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Variabel Motivasi merupakan variabel mediator terhadap hubungan antara rekrutmen jabatan dan efektivitas kinerja. Rekrutmen jabatan (X1) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap efektivitas kinerja (Y) melalui mediasi motivasi kerja (Z) pada UKPBJ Kementerian Keuangan.

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh rekrutmen jabatan terhadap efektivitas kinerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,069, T-statistic 1,681, dan p-value 0,093. Hasil ini menunjukkan bahwa rekrutmen jabatan tidak secara langsung meningkatkan efektivitas kinerja dan motivasi bukan merupakan variabel mediator terhadap hubungan antara rekrutmen jabatan dengan efektivitas kinerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa hasil rekrutmen tidak secara otomatis meningkatkan kinerja puncak walaupun dengan adanya dorongan psikologis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sucipto, dkk (2025) yang menyatakan bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan tidak selalu berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa kompetensi teknis tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,041, T-statistic 0,733, dan p-value 0.464. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi teknis dan efektivitas kinerja pada UKPBJ Kementerian Keuangan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pada pekerjaan yang bersifat teknis dan prosedural seperti pengadaan barang/jasa, efektivitas kinerja lebih banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi dan pengalaman kerja dibandingkan motivasi kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tetap mampu menghasilkan kinerja yang baik meskipun tingkat motivasinya tidak meningkat secara signifikan. Selain itu, rutinitas pekerjaan, tingginya beban kerja, serta keterbatasan jenjang karier dapat mengurangi peran motivasi sebagai pendorong kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fauzi, A., & Nugroho, 2024) yang menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan.

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja melalui motivasi kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,172, T-statistic 2,143, dan p-value 0,032. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan efektivitas kinerja pada UKPBJ Kementerian Keuangan. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang terkelola dengan baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan efektivitas kinerja. Target kerja yang jelas dan menantang mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, produktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Selain itu, beban kerja yang proporsional membantu menjaga ritme kerja sehingga mengurangi risiko *underload*

dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Natsir, A., 2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh rekrutmen jabatan, kompetensi teknis, dan beban kerja terhadap efektivitas kinerja melalui motivasi kerja pada Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JFPPBJ) di UKPBJ Kementerian Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja. Sebaliknya, rekrutmen jabatan dan beban kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh rekrutmen jabatan maupun kompetensi teknis terhadap efektivitas kinerja. Namun, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap efektivitas kinerja secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kinerja JFPPBJ lebih ditentukan oleh kompetensi teknis, motivasi kerja, dan pengelolaan beban kerja yang tepat dibandingkan oleh proses rekrutmen semata. Oleh karena itu, UKPBJ Kementerian Keuangan perlu terus meningkatkan kompetensi teknis pegawai, memperkuat motivasi kerja melalui sistem penghargaan dan pengembangan karier yang jelas, serta mengelola beban kerja secara proporsional guna mendukung peningkatan efektivitas kinerja organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2021). *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis (Edisi 2)*. Penerbit Andi.
- Abdullah, M., & Yunita, M. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP Belawan. *Jurnal Bisnis Digital Dan Manajemen*, 2(1).
- Af'idah. (2024). Implementasi Kompetensi Fungsional dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik*, 7(1).
- Aryati, N., Purnamasari, H., & Aditya, I. (2024). Efektivitas Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Desa Kondangjaya. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 10(3).
- Bouter, L. M., et al. (2003). *Essential Competencies and Profesional Skills in the Workplace*. Elsevier.
- Dessler, G. (2009). *Human Resource Management (12th ed.)*. NJ:Prentice Hall.
- Farhan Fakhriza Tsani, H. B. Y. (2022). ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER

- DAYA MANUSIA DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KUALITAS PENGADAAN BARANG DAN JASA DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 2(9), 773–784.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1).
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (Edisi 2)*. Badan Penerbit niversitas Diponegoro.
- Hart, S. G., & Lowell, E. S. (1988). *Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research*. SAGE Publications Sage CA.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jusriadi. (2025). Penerapan Expectancy Theory dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 12(1).
- Kasakean, S. (2025). Analisis kebutuhan jabatan fungsional dalam efisiensi organisasi publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(1).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. NJ:Prentice Hall.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Natsir, A., D. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Ningrum, D. S., & Maghfiroh, Y. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Inkabiz Indonesia. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*, 4(2).
- Ningrum, S. K., & Herdiansyah, M. I. (2024). Pemenuhan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan. *Journal of Business and Applied Management*, XVII(1).
- Nugroho, S. A. (2023). Kompetensi teknis Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa dalam mendukung pengembangan karier dan profesionalisme ASN. *Jurnal Pengadaan Dan Administrasi Publik*, 5(2), 45–58.
- Nurmansyah. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*. Pustaka Pelajar.
- Rachman, A., & A. (2025). *Data jumlah satuan kerja dan pegawai Kementerian Keuangan Tahun 2025*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- Umar, H. (2021). *Korupsi dalam Pengadaan Barang dan Jasa: Analisis dan Pencegahan*. Lembaga Antikorupsi Nusantara.
- Wickens, C. D. (2008). Multiple resources and mental workload. *Human Factors*, 50(3), 449–455.