

# TESIS

**PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN  
PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA  
(STUDI PADA INSTANSI PEMERINTAHAN KABUPATEN BUTON  
SELATAN)**

**SUMARNI  
A042222004**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



# TESIS

## PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA INSTANSI PEMERINTAHAN KABUPATEN BUTON SELATAN)

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
Magister Pada Program Studi Magister Manajemen Keuangan Daerah

Disusun dan diajukan Oleh

**SUMARNI**  
(A042222004)



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, PENGALAMAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA  
(STUDI PADA INSTANSI PEMERINTAHAN KABUPATEN BUTON SELATAN)**

Disusun dan diajukan oleh

**SUMARNI  
A042222004**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
tanggal 27 Mei 2024  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Komisi Penasehat

Ketua

Anggota

**Prof. Dr. Nirwana, SE., Ak., M.Si., CA**  
NIP. 196511271991032001

**Prof. Dr. Musran Munizu, SE, M.Si., M.A.P**  
NIP. 197509092000121001

Ketua Program Studi Magister  
Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis Universitas Hasanuddin

**Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE., M.Si**  
NIP. 197209212006042001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
NIP. 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : SUMARNI

NIM : A042222004

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH DIKLAT DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA  
(STUDI PADA INSTANSI PEMERINTAHAN KABUPATEN BUTON SELATAN)

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



SUMARNI



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## PRAKATA



Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah subhanahu wata'ala, Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Instansi Pemerintah Kabupaten Buton Selatan)

". Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW., keluarga dan keturunannya, sahabat-sahabatnya, serta para pengikutnya yang setia. Terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak La Ode Budiman, SKM.,M.MKes., Pj Bupati Buton Selatan yang memberikan izin dan dukungan kepada peneliti untuk melanjutkan studi Program Magister Keuangan Daerah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh Pendidikan jenjang Magister di Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima peneliti untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
4. Ibu Prof. Dr. Nirwana, SE., Ak., M.Si.,CA dan Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si.,CIPM. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Semoga bantuan yang diberikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa;
5. Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE.,M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberi motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;
6. Prof. Dr. Asri Usman.,SE., M.Si.Ak., CA, Dr. Ratna Ayu Damayanti, SE M.Soc. Sc Ak.,CA, dan Dr. Andi Ratna Sari Dewi, SE.,M.Si. selaku Tim Penilai Tesis yang telah memberikan arahan dan masukan selama ujian dan proses penyelesaian tesis ini;
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Keuangan Daerah yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih karena telah membimbing dan membagi ilmu selama peneliti menuntut ilmu dalam perkuliahan;
8. Teman-teman Kuliah Program Magister Keuangan Daerah yang senantiasa bersama sejak perkuliahan, penulisan proposal dan penyelesaian tesis ini;
9. Keluarga saya tercinta, Ayah, Ibu, suami dan anak-anak tersayang beserta saudara-saudara peneliti atas doa, nasihat dan motivasi yang diberikan selama penelitian ini;
10. Semua pihak yang turut terlibat dalam penelitian ini, yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan, walau penelitian ini masih jauh dari sempurna. Keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran diharapkan untuk penelitian di masa yang akan datang.



Makassar, Mei 2024

SUMARNI

## ABSTRAK

SUMARNI. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Motivasi Kerja: Studi pada Instansi Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan* (dibimbing oleh Nirwana dan Musran Munizu.)

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja Kabupaten Buton Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif serta menggunakan teknik penyampelan probabilitas untuk menentukan sampel penelitian. Adapun responden pada penelitian ini adalah apartatur sipil negara (ASN) di Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan dengan jumlah responden 100 orang. Data diolah dan dianalisis menggunakan teknik analisis *partial least square* (PLS). Pengujian, dilakukan dengan dua tahap, yaitu pengujian *outer model* dan *inner model* pada *Software Smart-PLS Analisis 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; selanjutnya, pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai; pengalaman kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja; dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, hasil uji mediasi variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata kunci: pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, motivasi kerja, kinerja



## ABSTRACT

SUMARNI. *The Effect of Education and Training and Work Experience on Employees' Performance Mediated by Work Motivation: A Study on the Government Agencies of South Buton Regency* (supervised by Nirwana and Musran Munizu)

This research aims to determine the effect of education and training and work experience on employees' performance through work motivation in South Buton Regency. This research was quantitative and used probability sampling technique to determine the research sample. The respondents were civil servants (ASN) in the regional government of South Buton Regency with a total of 100 respondents. The data were processed and analyzed using partial least square analysis technique with testing conducted in two stages, namely outer model and inner model testing using Smartpls Analysis 4.0 Software. The results show that education and training do not significantly affect the employees' performance. Education and training significantly affect work motivation; work experience subsequently affects employees' performance. Work experience affect work motivation, and work Motivation affects employees' performance. Furthermore, the results of the mediation test show that education and training significantly affect employees' performance through Work motivation and work experience significantly affect employees' performance through work motivation.

Keywords: education and training, work experience, work motivation, performance



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	12
2.1.1 Teori Stewardship .....	13
2.1.2 New Publik Management (NPM) .....	16
2.1.3 Pelayanan Publik .....	16
2.1.4 Kinerja .....	19
2.1.4.1 Kinerja Pegawai.....	21
2.1.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	23
2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai.....	24
2.1.5 Pendidikan dan Pelatihan .....	25
2.1.5.1 Indikator Pendidikan dan Pelatihan .....	29
2.1.6 Pegalaman Kerja.....	30
2.1.6.1 Indikator Pengalaman Kerja.....	31
2.1.7 Motivasi Kerja .....	32
2.1.7.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi .....	33
2.1.7.2 Indikator Motivasi Kerja.....	37
2.2 Tinjauan Empiris .....	39
<b>BAB III KERANGKA ANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>45</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	45
3.2 Hipotesis Penelitian .....	48
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>50</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	50
4.2 Lokasi Penelitian .....	50
4.3 Populasi dan Sampel .....	50
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	51
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	52
4.5.1 Teknik Analisis Data .....	54
4.5.2 Tabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	58
4.5.3 Instrumen Penelitian .....	60



<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
5.1 Gambaran objek penelitian.....	61
5.1.1 Kondisi Geografis Kabupaten Buton Selatan.....	61
5.1.2 Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan.....	63
5.2 Karakteristik Responden.....	65
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	68
5.4 Hasil Analisis Data .....	74
5.4.1 Uji Instrumen.....	74
5.4.2 Uji Hipotesis .....	81
5.4.2.1. Pengujian Pengaruh Langsung .....	81
5.4.2.3. Pengujian Pengaruh tidak Langsung (Uji Mediasi) .....	83
5.5 Pembahasan .....	84
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>95</b>
6.1 Kesimpulan.....	95
6.2 Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>104</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Rata-Rata Tingkat Capaian Kinerja Makro Kabupaten Buton Selatan.....	4
1.2 Tata Kelola pemerintahan dan pelayanan public Kabupaten Buton Selatan.....	10
13 Hasil Kuisisioner Pra Survei mengenai Beberapa Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan .....	6
2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
4.2 Definisi Operasional Variabel .....	58
5.1 Jumlah Pegawai Negeri di Kabupaten Buton Selatan .....	65
5.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	66
5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	67
5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	67
5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan lama kerja .....	68
5.7 Data Interpretasi Skor dalam Variabel Penelitian .....	68
5.8 Distribusi jawaban responden terhadap variabel Pendidikan dan Pelatihan(X1).....	69
5.9 Distribusi jawaban responden terhadap variabel Pengalaman Kerja (X2) .....	70
5.10 Distribusi jawaban responden terhadap variabel Motivasi Kerja (Z) .....	71
5.11 Distribusi jawaban responden terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).....	72
5.12 Nilai Outer Loadings.....	75
5.13 Discriminant Validity Metode Average Variance Extracted (AVE) .....	76
5.14 Composite Reliability .....	76
5.15 Cronbach's Alpha .....	77
5.16 Uji Kolinearitas .....	78
5.17 Coefficient Determination.....	80
5.18 Pengujian Pengaruh Langsung .....	81
5.19 Hasil Uji Mediasi.....	83



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual.....	48
5.1 Peta Kabupaten Buton Selatan .....	62
5.2 Struktur Organisasi Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan.....	64
5.3 Skema Model Partial Least Square (PLS).....	74
5.4 Inner Model .....	79



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada dalam organisasi. Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Menurut Handoko (1999) menyatakan bahwa dari semua sumber yang tersedia bagi organisasi, yaitu uang, bahan, peralatan, dan manusia, maka sumber yang terpenting bagi pencapaian tujuan organisasi adalah manusia karena manusia mempunyai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Unsur yang paling menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan adalah faktor manusianya. Manusia yang bersumber daya harus terus ditingkatkan kemampuannya sehingga dapat mendukung dan bekerja semaksimal mungkin untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

sedangkan menurut Drucker (1995) bahwa manusia yang bersumber daya sangat diperlukan bagi organisasi. Suatu organisasi, sumber daya yang dimiliki oleh para anggotanya berupa keterampilan, pengetahuan dan pengalaman di dalam bekerja. Hal ini dikenal dengan istilah modal manusia.



Mengidentifikasi dan menilai modal manusia tentu saja merupakan hal yang sulit dan kompleks. Keterampilan dan kemampuan seseorang dapat diukur melalui prestasi kerja, pengalaman dan kualifikasi. Belakangan ini banyak organisasi yang menilai orang-orangnya berdasarkan penilaian yang sistematis dan terperinci berdasarkan Universitas Indonesia pengetahuan, sikap, dan perilaku. Dikembangkan pula penilaian terhadap kemampuan untuk bekerja sama secara lebih efektif

Pemberian layanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat, dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kemampuan merupakan suatu keharusan. Tingkat kemampuan dan profesionalisme aparatur pemerintahan yang ada perlu selalu dinilai kembali. Berdasarkan penilaian tersebut, dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, loka karya, dan sebagainya.

Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan, serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin santer, terlebih-lebih pada era bebas ini (Sulistiyani, dkk 2003). Era globalisasi pada saat ini setiap organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi proaktif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan dan kemandirian.



Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan, serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin santer, terlebih-lebih pada era bebas ini (Sulistiyani, dkk 2003). Era globalisasi pada saat ini setiap organisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi proaktif terhadap perubahan.

Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi (Ma'arif, 2003). Hal tersebut mencerminkan bahwa manajemen pemerintahan negara sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berperan. Tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu sistem administrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya sistem dan proses administrasi negara.

Kabupaten Buton Selatan atau disingkat Busel merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Sulawesi Tenggara, hasil pemekaran dari Kabupaten Buton pada pertengahan tahun 2014 melalui penetapan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2014. Adapun persoalan yang muncul di lingkungan pemerintah Kabupaten Buton Selatan adalah capaian kinerja



pemerintahan daerah tidak pernah tercapai secara maksimal, dapat dilihat pada table 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
Rata-Rata Tingkat Capaian Kinerja Makro Kabupaten Buton Selatan

NO	Indikator Kinerja Makro	Capaian Kinerja Tahun N-1 (2021)	Capaian Kinerja Tahun N (2022)	Perubahan (%)
1	2	3	4	5
1	Indeks Pembangunan Manusia	64,99	65,44	0,69
2	Angka Kemiskinan	14,62	14,41	-1,44
3	Angka pengangguran	3,92	4,18	6,63
4	Pertumbuhan Ekonomi	2,29	3,90	70,31
5	Pendapatan perKapita	20,93	21,54	2,91
6	Ketimpangan Pendapatan (Gini Ratio)	0,324	0,290	-10,49

Sumber: Laporan Penyelenggara Pemerintahan Daerah (LPPD) Buton Selatan 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata persentase kinerja Pemerintahan Kabupaten Buton selatan dari tahun 2021-2022 tidak ada peningkatan yang signifikan dari berbagai sektor.

Selanjutnya Capaian Kinerja berdasarkan data dari Laporan Penyelenggara Pemerintahan Daerah (LPPD) Buton Selatan 2023, dalam hal tata Kelola pemerintahan dan pelayanan public dapat dilihat pada table di bawah ini

**Tabel 1.2**  
Tata Kelola Pemerintahan Dan Pelayanan Public

No	TUJUAN/ SASARAN	INDIKATOR SASARAN	Target (2022)	Realisasi (2022)
	<b>TUJUAN:</b> wujudan Tata Kelola pemerintahan yang Baik dan Pelayanan Publik yang profesional	Indeks reformasi birokrasi	75%	55.60%



2	<b>SASARAN:</b> Tercapainya tingkat kepuasan pelayanan publik	Indeks Kepuasan Masyarakat	80 %	84 %
3	<b>SASARAN:</b> Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja	Nilai (skor) Akuntabilitas Pemerintah Daerah	B	B

Sumber: Laporan Penyelenggara Pemerintahan Daerah (LPPD) Buton Selatan 2023

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa 'Indeks Reformasi Birokrasi'. Target yang telah ditetapkan adalah 75%, namun realisasi yang dicapai hanya 55.60%. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara target yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya tercapai. Ini mengindikasikan bahwa upaya reformasi birokrasi belum sepenuhnya efektif atau mengalami beberapa hambatan dalam implementasinya.

Selanjutnya dalam konteks pelayanan publik, target untuk Indeks Kepuasan Masyarakat ditetapkan sebesar 80%, sedangkan realisasinya mencapai 84%. Meskipun kabupaten Buton Selatan telah melampaui target yang ditetapkan, peningkatan ini tidak tergolong signifikan. Ini bisa menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan dalam pelayanan publik, tingkat peningkatan tersebut tidak cukup besar.

Nilai (Skor) Akuntabilitas Pemerintah Daerah Dalam hal peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja, tampaknya tidak ada peningkatan yang signifikan meskipun target telah terpenuhi. Ini bisa berarti bahwa meskipun ada beberapa tingkat keberhasilan dalam mencapai target yang ditetapkan, tingkat kemajuan atau peningkatan dalam hal akuntabilitas dan kapasitas masih terbatas atau belum mencapai tingkat yang diharapkan.

Capaian kinerja Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan yang belum

l di karenakan kinerja pegawai negeri sipil yang ada di dalamnya belum Kinerja pegawai yang baik tentu saja dapat mempengaruhi secara



langsung suatu kinerja lembaga, Data Kinerja Pegawai di Kabupaten Selatan dapat dilihat dari nilai SKP setiap Pegawai, Sesuai dengan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Perka BKN Nomor 1/2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS,

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) adalah rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya. Berikut data SKP Pegawai Negeri di Kabupaten Buton Selatan:

Tabel 1.3  
Laporan Penilaian SKP Tahun 2023

Jumlah Pegawai	Kriteria Nilai SKP	Frekuensi	Keterangan
1946	91 - 100	129	Sangat Baik
	76-90	1394	Baik
	61-75	453	Cukup
	50-60	0	Kurang
	>50	0	Buruk

Sumber: Dinas BKSDM Kabupaten Buton Selatan

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa Dari total 1946 pegawai yang dinilai, mayoritas, yaitu 1394 pegawai, memperoleh nilai SKP di rentang 76 hingga 90, yang dinyatakan sebagai "Baik".Sebanyak 129 pegawai memperoleh nilai SKP di rentang 91 hingga 100, yang dinyatakan sebagai "Sangat Baik" dan Sejumlah 453 pegawai memperoleh nilai SKP di rentang 61 hingga 75, yang diklasifikasikan sebagai "Cukup".

Berdasarkan table diatas di ketahui bahwa masih sedikit kinerja yang mempunyai nilai yang sangat baik dan masih ada kinerja pegawai yang memperoleh nilai yang cukup,hal ini merupakan suatu masalah yang harus diatasi.



Permasalahan mengenai kinerja pegawai merupakan permasalahan yang dihadapi oleh pihak manajemen organisasi. Oleh karena itu, manajemen

organisasi terutama pimpinan dipandang perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai nantinya akan membuat manajemen organisasi dapat mengambil berbagai tindakan dan kebijakan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan harapan organisasi.

Dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan, peneliti menjalankan Pra Survey untuk memperoleh pemahaman awal mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pra survey. Jumlah sampel diambil adalah sebesar 30 responden, hal ini sesuai pendapat Singarimbun dan Effendi (1995) yang mengatakan bahwa jumlah minimal uji coba kuesioner adalah minimal 30 responden.

Tabel 1.4  
Hasil Kuisisioner Pra Survei mengenai Beberapa Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintahan Kabupaten Buton Selatan

No	Dimensi	SS		S		N		TS		STS		Skor	Rata-Rata
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Lingkungan Kerja	4	20	2	8	0	0	14	28	10	10	63	2,1
2	Pendidikan dan Pelatihan	9	45	15	60	1	3	3	6	2	2	116	3,8
3	Motivasi Kerja	12	60	10	40	4	12	3	6	3	3	121	4
4	Lingkungan Kerja	5	25	3	12	0	0	9	18	13	13	68	2,2
5	Kepemimpinan	15	75	13	52	0	0	1	2	1	1	130	4,3
Keterangan: F = Jumlah jawaban responden N = Nilai Jumlah jawaban Responden SS=4, S=4, N=3, TS=2, SS=1													

Sumber: Hasil olah data kuisisioner Pra Survei (2023)

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di buton selatan adalah masalah Pendidikan dan , motivasi kerja dan kepemimpinan. Masalah yang diamati terkait Pendidikan dan pelatihan jarang dilakukan oleh Pemerintah daerah



Kabupaten Buton Selatan sehingga kemampuan dan skill pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan tidak meningkat ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Edi Saputra Pakpahan, dkk (2017) meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya faktor motivasi, Pegawai tidak termotivasi untuk memberikan kinerja optimal karena kebutuhan akan pengakuan akan prestasi kerja tidak terpenuhi. Pegawai menunjukkan sikap terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan tidak antusias, Motivasi kerja merupakan daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik (internal) maupun ekstrinsik (eksternal), yang membuat setiap pegawai mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memelihara motivasi, maka kinerja pegawai akan dapat diupayakan meningkat semaksimal mungkin, motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kebersamaan masing-masing pihak dalam bekerja menurut aturan yang ditentukan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya organisasi bukan saja mengharapkan bawahan yang “mampu, cakap, dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal



selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu  
nan Kerja, Menurut Sastrohadiwiryono (2003) “Keterbatasan pengalaman

kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki semakin rendah.

Sehingga pengalaman merupakan modal utama seorang untuk terjun di bidang tertentu. Pengalaman kerja merupakan sebuah ukuran tentang masa kerjanya yang telah ditempuh seorang dalam memahami tugas atau pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Menurut Nitisemito (2000) "Pengalaman kerjakaryawan berhubungan erat dengan kinerja." Pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan dalam suatu perusahaan. pemberdayaan pegawai yang baik. Kebersamaan yang erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual akan membangkitkan semangat yang baru disetiap aktivitas yang dilakukan.

Dalam kehidupan organisasi pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting. Segalah kegiatan baik itu mulai dari perencanaan, pelaksanaan pengawasan samapi pada penentuan tujuan ditentukan oleh pemimpin. Maju mundurnya kehidupan organisasi tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengendalikan orang-orang, peralatan, dan sumber daya dan sumber-sumber lainnya

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul " pengaruh pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (studi pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten buton selatan).



## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan?
3. Apakah terdapat pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan?
4. Apakah terdapat pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan?
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan?
6. Bagaimana Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Kabupaten Buton Selatan?
7. Bagaimana pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Kabupaten Buton Selatan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan
2. Untuk menganalisis pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan
3. Untuk menganalisis pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan
4. Untuk menganalisis pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan



5. Untuk menganalisis pegraruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buton Selatan
6. Untuk Menganalisis Bagaimana Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kierja Pegawain melalui Motivasi Kerja di Kabupaten Buton Selatan
7. Untuk menganalisis Bagaimana pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja di Kabupaten Buton Selatan

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat teoritis

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan pengembangan teori ilmu manajemen kontemporer dalam hal Kinerja Pegawai di instansi Pemerintahan dan memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang pada bangunan teoritik yang secara keseluruhan belum diuji secara empirik.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan Memberikan kontribusi bagi atasan langsung di instansi pemerintahan kabupaten Buton selatan untuk menelaah lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam rangka peningkatan capaian kinerja instansi .



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider, pencetus teori atribusi, teori ini menjelaskan perilaku seseorang dengan memperhatikan apakah perilaku tersebut berasal dari faktor internal (seperti kemampuan, pengetahuan, atau usaha individu) atau eksternal (seperti keberuntungan, kesempatan, atau lingkungan). Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005). Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami.

Teori atribusi menjelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Fritz Heider juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) itu bersamasama menentukan perilaku



Atribusi internal maupun eksternal telah dinyatakan dapat garuhi terhadap evaluasi kinerja individu, misalnya dalam menentukan ra cara atasan memperlakukan bawahannya, dan mempengaruhi sikap

dan kepuasan individu terhadap kerja. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya.

Kejadian-kejadian atau perilaku yang dilakukan oleh setiap Pegawai dalam sebuah organisasi/perusahaan merupakan cerminan dari lingkungan dan kondisi sosial tempat dia berada, hal ini sesuai karena di dalam teori atribusi dijelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Apabila seorang karyawan melakukan tindakan kejahatan atau tindakan yang merugikan bagi perusahaan maka organisasi/perusahaan harus dapat cepat mendeteksi penyebab dari tindakan tersebut karena bisa jadi motivasi atau penyebab seseorang melakukan hal merugikan organisasi/perusahaan itu berasal dari lingkungan, dan nilai sosial dari organisasi/perusahaan sendiri atau dikarenakan faktor yang ada dari pribadi seseorang.

### **2.1.2 New Publik Management (NPM)**

Konsep New Publik Management (NPM) Dalam perspektif teoretik telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model administrasi publik tradisional (*old public administration*) ke model manajemen publik baru (*new public management*). Konsep *New Public Management* (NPM) merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. Menurut Setiyono (2014) *New Public Management* (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif, efisien serta lebih mengakomodasi pasar.

Penerapan *New Public Management* (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang



ng demokrasi. *New Public Management* (NPM) mempunyai fokus yang adap organisasi internalnya, dalam artian bahwa NPM berusaha

memperbaiki kinerja sektor publik dengan menggunakan metode yang biasa digunakan oleh sektor privat.

*New public management* (NPM) merupakan perwujudan reformasi birokrasi sektor publik dengan menekankan perubahan tata kelola pemerintahan menjadi efektif dan efisien. Baik dalam hal tata Kelola pengelolaan keuangan maupun tata kelola pelayanan publik. NPM dalam tata kelola pengelolaan keuangan menghadirkan perubahan pada sistem anggaran tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi lebih fleksibel dan berpihak pada kepentingan masyarakat (Mardiasmo, 2009). Sedangkan, NPM dalam tata kelola pelayanan publik menghadirkan perubahan pada administrasi publik tradisional menjadi peningkatan kualitas pelayanan publik menuju kesejahteraan bersama.

Salah satu komponen NPM yang harus dimiliki organisasi menurut Hood (1991) bahwa NPM mensyaratkan adanya standar kinerja dan ukuran kinerja. Standar bertujuan agar dapat memberikan nilai terbaik dan praktek terbaik. Sedangkan ukuran kinerja untuk menilai berhasil atau tidak dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi. Menurut Bovaird dan Loeffler (2015), NPM menjadikan sektor publik menjadi lebih ramping dan komparatif, serta membuat administrasi publik menjadi responsif terhadap kebutuhan masyarakat baik sipil maupun non sipil dengan menawarkan pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektifitas (*value for money*).

Menurut Denhardt & Denhardt bahwa pemerintah seharusnya melakukan pelayanan publik dengan bentuk Pelayanan Publik Baru (PPB) dalam penerapannya tidak dilakukan seperti sebuah perusahaan tetapi pelayanan dilakukan secara demokratis, adil, merata, tidak diskriminasi, jujur dan akuntabel.

rena paradigma ini mengutamakan;



1. Kepentingan publik yang merupakan landasan utama dalam proses penyelenggaraan pemerintahan sebagai bentuk perwujudan nilai-nilai demokrasi.
2. Dengan didasarkan pada nilai-nilai demokrasi ini akan memberikan energi bagi birokrat/pegawai pemerintah dalam melayani masyarakat secara lebih adil, merata, jujur dan bertanggungjawab.

Dengan demikian pegawai pemerintah harus senantiasa merekonstruksi jejaring yang kuat dengan masyarakat sebagai penerima layanan. pegawai pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus dapat mengubah pandangan umum bahwa sistem pelayanan yang dilakukan oleh pegawai pemerintah yang awalnya suka memberikan perintah dan mengajari masyarakat menjadi perilaku pelayan publik yang mau mendengarkan Perintah keinginan dan kebutuhan masyarakat, terlebih lagi pegawai/aparatur pelayanan harus dapat mengarahkan bahkan memaksakan masyarakat untuk dapat memberikan tanggapan sebagai masukan yang menjadi kepentingan dan kebutuhan masyarakat sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena paradigm dan konsep *new public service* dilandaskan pada nilai dan teori demokrasi yang mengaganggap bahwa tugas pemerintah adalah untuk mensejahterahkan rakyat dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada rakyat pula, artinya bahwa para pemerintah harus merespons kebutuhan dan keinginan warga negaranya (*citizens*).

Inovasi yang dimiliki dalam proses layanan publik dilakukan melalui kerja sama masyarakat dengan aparatur birokrasi mengarah pada kegiatan administrasi dan kegiatan warga negara dengan menuju suatu pelayanan publik



mokratis, maka pilihan terhadap *the New Public Service* (NPS) an dapat memberikan penataan secara obyektif pada birokrasi.

Paradigma dan konsep ini memerlukan kesiapan aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik. karena pelayanan publik membutuhkan waktu cukup dan membutuhkan tenaga yang cukup untuk dapat mempengaruhi seluruh sistem yang ada. Solusi yang dikemukakan adalah bahwa apratur birokrasi/pemerintah harus dapat menyerap aspirasi masyarakat sebagai public yang terlibat dalam pengelolaan tata pemerintahan. Walaupun tidak mudah mengabaikan pola pelayanan dengan memerintah dan mengatur ysebagaimana yang dikonsepskan pada administrasi lama (*old administration*). Paradigma dan konsep NPS, dilakukan untuk mengelola administrasi pada lembaga pemerintah yang beda dengan dengan organisasi swasta/bisnis. Dinamika administrasi negara dilakukan dan digerakkan kearah pemerintah yang demokratis. Misi organisasi publik tidak hanya memuaskan pengguna jasa (*customer*) tapi juga menyediakan layanan barang dan jasa sebagai pemenuhan hak dan kewajiban publik. Dalam konsep NPS warga negaraa atau masyarakat pengguna layanan publik bukan sebagai pelanggan (*customer*) yang dipuaskan saja tetapi administrasi negara berupaya untuk memberikan hak warga negara dalam mendapatkan pelayanan publik. NPS memandang penting keterlibatan banyak pemeran dalam menyelenggarakan urusan publik.

### 2.1.3 Pelayanan Publik

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan organisasi dalam masyarakat. Proses yang dimaksudkan dilakukan sehubungan dengan saling memenuhi kebutuhan antara penerima dan pemberi pelayanan.



elayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi

itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Widodo, 2001). Sinambela (2006) menyatakan bahwa pelayanan publik yaitu pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat oleh penyelenggara Negara. Beberapa pendapat lain mengenai arti dari pelayanan publik dikemukakan salah satunya oleh Moenir (2006) yang menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan berlandaskan faktor material, melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat semakin baik, hal ini merupakan indikasi dari "empowering" yang dialami masyarakat. Masyarakat semakin sadar akan hak dan kewajiban sebagai warga negara dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan, aspirasi, makin kritis dan berani melakukan kontrol kepada pemerintah (Thoha, 1998). Dalam kondisi masyarakat semakin kritis, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif dan sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi, 1986).

Menurut Widodo (2001) pihak pelayan publik dalam memberikan layanan publik setidaknya harus :

1. Mengetahui kebutuhan apa yang dilayani
2. Menerapkan persyaratan manajemen untuk mendukung penampilan (kinerja)
3. Memantau dan mengukur kinerja.



Menurut Widodo (2001) sebagai perwujudan dari apa yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pelayan publik agar kualitas layanan menjadi baik maka dalam memberikan layanan publik seharusnya:

1. Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan (prosedurnya sederhana)
2. Mendapat pelayanan yang wajar
3. Mendapat pelayanan yang sama tanpa pilih kasih
4. Mendapat perlakuan jujur dan terus terang (transparan)

Seiring dengan tingginya persaingan pelayanan pada saat ini, pelayanan publik dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan pelayanan yang prima. Tuntutan masyarakat Pelayanan publik yang prima, secara umum diartikan sebagai sikap dan kemampuan karyawan dalam melayani masyarakat secara maksimal. Tjiptono (1996) mengemukakan ada "empat unsur pokok yang terkandung di dalam pelayanan yang prima (*service Excellence*), yaitu: kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan". Keempat komponen ini merupakan satu kesatuan yang terintegrasi, dalam artian jika ada salah satu komponen yang kurang pelayanan tidak akan *excellence*. Pada umumnya pelanggan menginginkan produk jasa layanan yang memiliki karakteristik lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Dengan demikian perlu diperhatikan dimensi waktu, dimensi biaya, maupun dimensi kualitas baik produk maupun kualitas sikap. Pelayanan yang terbaik adalah melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta professional. Sesuai dengan fungsi pemerintah dalam hal pelayanan, pada hakikatnya pemerintah harus mampu menyediakan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan



cat.

Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari asas-asas pelayanan publik berdasarkan surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor ( Kep Menpan) No 63 Tahun 2003, dalam Sinambela (2006), transparansi yaitu bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti, akuntabilitas yaitu dapat dipertanggungjawabkan sesuai

dengan ketentuan peraturan perundang undangan, kondisional yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas, partisipatif yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi kebutuhan dan harapan masyarakat, kesamaan hak yaitu tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku ras, dan agama, golongan, gender dan status ekonomi, keseimbangan hak dan kewajiban pelayanan yang memperhitungkan aspek keadilan antara pembeli dan penerima pelayanan.

#### 2.1.4 Kinerja

Kinerja Kinerja telah dianggap menjadi kriteria penting, namun belum ada keseragaman definisi mengenai istilah ini. Secara sederhana, Irawan (2000) menyatakan kinerja (*performance*) sebagai output dari seorang pegawai, atau sebagai output dari proses manajemen, atau sebagai output dari suatu organisasi secara keseluruhan, dengan asumsi bahwa output tersebut harus dapat ditunjukkan dengan bukti yang konkrit dan terukur (dengan cara yang akan dengan standar yang telah ditentukan). Lebih lanjut Irawan akan bahwa dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja, yaitu: 1)



kinerja organisasi, 2) kinerja proses dan, 3) kinerja pekerjaan. Menurutnya, ketiga jenis kinerja ini saling berkaitan, tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Kinerja organisasi tergantung dan dipengaruhi oleh sukses tidaknya kinerja proses (proses manajemen, proses administrasi, atau proses produksi), sedangkan kinerja proses tergantung pada bagus tidaknya kinerja dari pegawai yang menjalankan proses itu.

Selanjutnya Kusriyanto, (1991) mengemukakan bahwa kinerja individu adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu yang lazimnya per jam, sedangkan Gomes (1995) mendefinisikan kinerja sebagai output, efisiensi, serta efektivitas yang dihubungkan dengan produktivitas. Oleh Mangkunegara pendapat keduanya disimpulkan oleh bahwa kinerja individu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006).

Selanjutnya Henry Simamora (2003) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) mempunyai pengertian sebagai kadar penyelesaian tugas dari pegawai dengan derajat kesediaan dan kemampuan tertentu yang dilandasi oleh suatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sementara Armstrong (2006) mengungkapkan bahwa kinerja sering didefinisikan hanya dalam terminologi keluaran (*output*) yaitu pencapaian sasaran hasil yang terukur. Tetapi kinerja tidak sekedar berarti dari apa yang dicapai oleh individu-individu tetapi bagaimana mereka mencapai hal itu. Kamus Bahasa Inggris Oxford menginformasikan hal ini dengan memasukkan pada ungkapan 'menyelesaikan' dalam definisi kinerjanya: 'pemenuhan, pelaksanaan,



selesaikan, memecahkan apapun (perintah) atau mengerjakan.' Kinerja-akibatkan oleh perilaku yang sesuai, yang terutama perilaku yang

ditentukan, dan penggunaan yang efektif dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, keterampilan (*skill*) dan kemampuan. Manajemen kinerja harus menguji bagaimana hasil yang dicapai sebab hal ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk mempertimbangkan apa yang diperlukan untuk yang meningkatkan hasil itu.

Penjelasan Armstrong dimaksud didasarkan pada konsep kinerja yang telah dinyatakan oleh Brumbach (1988) sebagai berikut: “Kinerja berarti perilaku dan hasil”. Perilaku yang berasal dari individu dan penjelmaan kinerja dari abstrak ke tindakan, tidak hanya merupakan instrumen untuk hasil, tetapi perilaku adalah juga dampak yang dihasilkan dari individu tersebut yaitu produk mental dan usaha yang dilakukan untuk penyelesaian tugas yang disebut dengan kompetensi. Hal inilah yang disebut 'model campuran' dalam manajemen kinerja, yakni meliputi pencapaian dari tingkat kompetensi yang diharapkan seperti halnya penetapan sasaran. Lebih lanjut Armstrong mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, dan perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis. Penjelasan yang dikemukakan oleh Armstrong ini terlihat selaras dengan pendapat Corvelec yang dikutip Houldsworth (2007).

#### 2.1.4.1 Kinerja Pegawai

Kinerja organisasi pemerintahan merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan



arahan yang bersih, serta mendukung tugas – tugas pemerintahan untuk  
kan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sesuai dengan ciri

khasnya sebagai organisasi pemerintahan yaitu berorientasi pada pelayanan publik, bukan untuk mencari laba. Berdasarkan pandangan masyarakat secara umum, salah satu tantangan besar organisasi pemerintahan saat ini adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien, karena selama ini instansi pemerintahan diidentikkan dengan yang lambat, rumit dan berbelit – belit. Oleh karena itu dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik diperlukan kinerja pegawai yang baik pula, karena pegawai merupakan penggerak didalam organisasi pemerintah sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terealisasi secara efektif dan efisien

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. menurut Robbins (2015) kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan. Menurut Sinambela (2016) kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja karyawan secara nyata dan mampu menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan. Hal serupa juga diungkapkan oleh Barsah (2018) yaitu kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian kerja individu atau kelompok yang berdasarkan tugas serta tanggung jawab yang diemban karyawan dalam periode waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh individu atau kelompok yang memenuhi standar pekerjaan dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kinerja pegawai dapat dikatakan maksimal apabila dapat memenuhi tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya.



kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para

pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2001) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)
2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*).

#### **2.1.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal pegawai atau pegawai (Wirawan, 2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### **a. Faktor Internal Pegawai**

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

##### **b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi.**

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja pegawai akan



menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas pegawai.

c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal pegawai atau faktor dalam diri meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Faktor eksternal meliputi; peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan. Faktor lingkungan meliputi keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi, serta karakteristik organisasi. Pada penelitian ini kinerja pegawai merujuk pada faktor internal pegawai yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

### 2.1.3.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Silaen (2021) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas Kerja Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.



- b. Kuantitas Kerja Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- c. Ketepatan Waktu Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.
- d. Efektifitas Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e. Komitmen Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen.

### 2.1.5 Pendidikan dan Pelatihan

Dalam peningkatan, pengembangan dan pembentukan tenaga kerja dilakukan melalui upaya pembinaan, pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar tenaga kerja. Organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi menyadari bahwa pegawai atau karyawan (SDM) bukanlah sapi perah yang hanya dimanfaatkan tenaganya untuk kepentingan organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi semata. Tetapi sumber daya manusia juga menjadi aset organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi yang harus selalu ditingkatkan kemampuan dan keterampilan untuk meningkatkan produktivitas. Di samping itu juga untuk mengantisipasi era globalisasi dan pemberlakuan pasar bebas serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. SDM pada dasarnya masih



Memiliki keterbatasan yang melekat pada dirinya, untuk itulah organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi merancang program pendidikan dan pelatihan

untuk mempersempit keterbatasan yang ada pada sumber daya manusianya. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana sumber daya manusia (SDM) dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Menurut Heindjrachman (2002), pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Siagian (2006), pengertian pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dari hasil proses belajar, pelatihan adalah proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada pegawai, karyawan, SDM atau proses membantu pegawai, karyawan, SDM untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan dalam kinerjanya di masa silam. Menurut Nitisemito (1992) pengertian pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut Simamora (2004), pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut Gomes (2003), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya.



Pendidikan dan pelatihan dapat diartikan suatu proses belajar mengajar menggunakan teknik atau metode tertentu, guna meningkatkan

keterampilan seseorang atau sekelompok orang dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam kurun waktu yang relatif singkat. (Harsono,2011)

Menurut Pasal 1 ayat (9) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Dari pengertian diatas, dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pendidikan dan pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian tertentu, atau pengetahuan tertentu.

Program pendidikan dan pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Dalam pendidikan dan pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keahlian khusus bagi para karyawan atau membantu mereka membenahi kelemahan kinerja mereka pendidikan dan pelatihan adalah sebagai usaha untuk memperbaiki performance pekerja/karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya itu.



Secara umum Pendidikan/Pelatihan (Diklat) bertujuan untuk memberikan tan kepada personil dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan

mereka, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pada pasal 31 mengatur tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) pegawai yaitu untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang besarnya, diadakan pengaturan dan penyelenggaraan Pendidikan/Pelatihan (Diklat) jabatan Pegawai. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan/Pelatihan (Diklat) Jabatan Pegawai pasal 2 dan 3, bahwa Diklat (Pendidikan/Pelatihan (Diklat)) bertujuan agar:

- a. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan dasar kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- c. Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat  
Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran pendidikan dan pelatihan PNS adalah terwujudnya aparatur pemerintahan yang memiliki kemampuan ataupun karakteristik yang semestinya dimiliki aparat yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang

n berdasarkan kompetensi tugas dan jabatan yang akan diembannya, lain dari diklat adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai



orang-orang yang berkualitas untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja individu, kelompok maupun organisasi.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai andil dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Simamora (2007), beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pendidikan, pelatihan dan pengembangan adalah:

- a. Memberikan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- b. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Simamora (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pelatihan adalah: Perbaikan kinerja, Kemajuan teknologi, Waktu pembelajaran, Memecahkan masalah operasional, Mempersiapkan karyawan untuk promosi, Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Kemudian menurut Nasution (2007) menyatakan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan adalah Memperbaiki moral kerja karyawan.

- a. Karyawan diharapkan melaksanakan pekerjaan lebih baik.
- b. Karyawan diharapkan dapat memelihara/merawat mesin-mesin atau peralatan produksi lebih baik.
- c. Karyawan diharapkan dapat menekan pemborosan pemakaian bahan baku.
- d. Karyawan diharapkan dapat menekan angka kecelakaan kerja dengan bekerja lebih hati-hati.
- e. Akan dapat mengurangi pengawasan yang tidak perlu, dan karyawan diharapkan bekerja lebih mandiri.



### 2.1.5.1 Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk mengukur variabel pendidikan dan pelatihan mengadaptasi teori dari Tobari (2015) yaitu:

a. Materi

Materi disusun sesuai dengan tujuan pelatihan, dan materi yang disampaikan kepada peserta sesuai dengan bidang peserta didalam bekerja agar mudah dipahami dan dimengerti para peserta diklat.

b. Kemampuan Instruktur

Pelatih Instruktur dalam diklat harus mempunyai kemampuan dalam melatih dan membimbing peserta diklat agar tercapainya keberhasilan program diklat

c. Metode yang digunakan

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan

d. Evaluasi pelaksanaan diklat

Setelah mengadakan pelaksanaan diklat, dievaluasi hasil yang didapat dalam diklat, mengenai produktivitas karyawan didalam bekerja.

### 2.1.6 Pegalaman Kerja

Kematangan seorang karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dimiliki, akan berpengaruh kepada keterampilan dan penyikapan terhadap masalah yang muncul di lingkungan kerja. Menurut Handoko (2014) "Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan

uan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat ri masa kerja, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya."



Pengalaman kerja hanya didapat melalui tempat kerja, hal ini senada dengan yang diungkapkan Sedarmayanti (2001) "Pangalaman merupakan faktor utama dalam perkembangan seseorang yang didapat dari hubungan dengan lingkungannya.

Menurut Foster (2001) Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas atau pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik." Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2003) "Keterbatasan pengalaman kerja mengaibatkan tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki semakin rendah, sehingga pengalaman merupakan modal utama untuk terjun dalam bidang tertentu." Adanya pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan di dalam perusahaan.

Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Abriyani Puspaningsih, 2004). Murphy dan Wrigth (2006) dalam Sularso dan Naim (2009) memberikan bukti empiris bahwa seseorang yang berpengalaman dalam suatu bidang substantif memiliki lebih banyak hal yang tersimpan dalam ingatannya.

#### **2.1.6.1 Indikator Pengalaman Kerja**

Karyawan dapat dinyatakan bahawa berpengalaman atau tidak salah satunya dengan mengukur seberapa pengalaman karyawan tersebut. Menurut

(2001) menyatakan ada beberapa hal untuk menentukan pengalaman



tidaknya seseorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator penelitian ini, yaitu:

1. Lama Waktu/Masa

Kerja Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk menjalankan dan mencapai target yang ditentukan.

3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan Dan Peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan

### 2.1.7 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu faktor penentu suatu perusahaan dapat meraih kesuksesan jangka panjang. Motivasi kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; atau usaha usaha yang dapat menyebabkan seseorang kelompok orang tertentu

melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki ndapat kepuasan dengan pekerjaannya. Menurut Soemanto (1987)



motivasi berkaitan dengan tiga hal sekaligus yang merupakan aspek-aspek dari motivasi kerja, ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang didorong oleh keadaan (*motivated behaviour*) dan tujuan menjelaskan bahwa motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Menurut Manullang dalam manajemen personalia (1982), motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya. Sedangkan menurut Handoko (1999), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna tujuan.

Motivasi karyawan mempengaruhi produktivitas kerja, dan sebagian pekerjaan manajer adalah untuk menyalurkan motivasi ke arah pemenuhan tujuan organisasi. Menurut pendapat Daft (2002) studi tentang motivasi membantu manajer memahami apa yang mendorong orang untuk memulai tindakan, apa pengaruh pilihan tindakan mereka, dan mengapa mereka mempertahankan tindakan tersebut sepanjang waktu. Menurut pendapat Ishak & Tanjung Hendri (2003) sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka terapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu



sangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan sangat juangnya akan tinggi.

### 2.1.7.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Motivasi bukanlah merupakan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Arep (2003) ada Sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu:

1. Faktor kebutuhan manusia
  - a. Kebutuhan dasar (ekonomis)

Kebutuhan dasar yang dimaksud disini adalah kebutuhan akan makanan, pakaian, dan perumahan yang biasa disebut sebagai kebutuhan primer. Untuk memenuhi kebutuhan dasar ini seseorang akan bekerja keras dengan mengerahkan segala kemampuannya, karena kebutuhan makanan, pakaian, dan perumahan merupakan kebutuhan yang paling mendasar yang harus dipenuhi.

- b. Kebutuhan rasa aman (psikologis)



Yang termasuk dalam kategori kebutuhan psikologis disini diantaranya adalah kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan, dan lain-lain. Menurut Arep (2003) keinginan karyawan untuk mencapai status tertentu atau untuk menjadi seorang "tokoh", bukan saja berarti bahwa karyawan harus mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mencapai kemajuan, akan tetapi juga harus bersedia menerima kewajiban-kewajiban lebih banyak. Artinya motivasi untuk meraih status yang diidam idamkan akan melekat kuat dalam dirinya.

c. Kebutuhan sosial

Menurut Robert Carison: "Satu cara meyakinkan para karyawan betah bekerja adalah dengan meyakinkan bahwa dirinya memiliki banyak mitra di organisasi". Karyawan dalam suatu organisasi memerlukan berinteraksi dengan sesama karyawan dan dengan sesama atasannya serta menumbuhkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

2. Faktor Kompensasi

Menurut Handoko (2001), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa bekerja. Apabila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi. Kompensasi penting bagi karyawan, karena kompensasi mencerminkan nilai karya karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Dalam hal pemberian gaji

berapa faktor yang harus diperhatikan, diantaranya:

a. Gaji bagi karyawan



Bagi seorang karyawan gaji mempunyai arti yang mendalam, yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi tingkat kehidupan karyawan yang bersangkutan bersama keluarganya.

b. Dasar pemberian gaji

Ada beberapa dasar dalam pemberian gaji. Satu diantaranya adalah “ hasil kerja “ yakni gaji diberikan berdasarkan jumlah atau nilai barang yang dijual atau yang dihasilkan.

c. Faktor Komunikasi

Menurut Arep dalam manajemen personalia (2003), komunikasi yang lancar adalah komunikasi terbuka dimana informasi mengalir secara bebas dari atas ke bawah atau sebaliknya, Dalam suatu organisasi komunikasi perlu dijalin secara baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan, karena dengan komunikasi yang lancar maka arus komunikasi akan berjalan lancar pula serta tidak terjadi adanya miskomunikasi yang akan mengakibatkan kesimpangsiuran dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Dengan komunikasi yang lancar kebijakan organisasi akan dapat lebih mudah dimengerti.

3. Faktor Kepemimpinan

Menurut Arep dalam manajemen personalia (2003), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda – beda menuju



pencapaian tertentu. Dalam mencapai tujuan yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka dalam penerapan manajemen sumber daya manusia digunakan beberapa gaya kepemimpinan.

#### 4. Faktor pelatihan

Pelatihan merupakan suatu sarana untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam suatu organisasi. Untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia setiap organisasi perlu melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, baik yang diselenggarakan di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Arep (2003), pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam hal pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan sikap.

#### 5. Faktor prestasi

Penilaian prestasi kerja karyawan bagi organisasi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia. Sedangkan bagi karyawan penilaian prestasi dapat memacu semangat kerja, guna meningkatkan kinerja selanjutnya. Karena dengan penilaian prestasi ini akan merasa bahwa hasil kerja mereka diakui oleh pihak organisasi dan kemudian menimbulkan harapan untuk memperoleh kompensasi dari organisasi. Hal ini merupakan sumber motivasi kerja yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.1.7.2 Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan definisi Motivasi Kerja menurut Sondang P. Siagian (2008),

8 indikator motivasi kerja yang terdiri dari :

Daya Pendorong



Daya pendorong adalah semacam naluri, yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.

## 2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi/ terpengaruh dari luar (orang lain atau lingkungan). Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.

## 3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan (ikhlas)

## 4. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.

## 5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil/prestasi tertentu. Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang



mampu mendayagunakan/menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

#### 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, Anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan. Tujuan Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Nama/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muhammad Dedi Syahputra, Hasrudy Tanjung (2010)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan secara simultan kompetensi, pelatihan dan



			pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu
2	Nurul Khastelia Hartomo, Bachruddin Saleh Luturlea (2020)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung	Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Hasil tersebut dibuktikan dengan melalui uji hipotesis (uji t) dimana t-hitung (12,084) > t-tabel (1,987) dengan tingkat signifikan sebesar 0,05. Dapat diartikan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 62,4%, sedangkan sisanya yaitu 37,6% merupakan pengaruh dari faktor lain yang tidak termasuk kedalam penelitian ini.
3	Dagnew Gebrehiwot Giday, Elantheraiyan (2023)	<i>A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kebutuhan pelatihan dan ketersediaan sumber daya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, persepsi karyawan terhadap pelatihan bukanlah penentu utama tingkat kinerja karyawan. Departemen Sumber Daya Manusia di Biro Pendidikan Regional Tigray (TREB) harus melatih karyawan untuk mengefektifkan program pelatihan yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Ketersediaan sumber daya pelatihan dan pengelolaannya harus ditingkatkan.
4	Rashed Al Karim (2019)	<i>Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective</i>	Hasil Penelitian diketahui bahwa Orientation Training (OT), Career Development Training (CDT), dan Environment, Health & Safety Training (EHST) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP) sedangkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara Pelatihan Kerja. (JT) dan Kinerja Pegawai (EP). Pada akhirnya, penelitian ini diakhiri dengan memberikan beberapa rekomendasi untuk implikasi organisasi.
5	Endang Utmiati; Zainal Ilmi; Nurdy Imursandi (2011)	Antecedents of Motivation and Employee Performance in Samarinda's Class IIA Women's	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pekerjaan motivasi; Namun pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pekerjaan lingkungan berpengaruh positif



		Correctional Institutions	<p>terhadap motivasi kerja; selain itu, lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; Namun, pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan; namun, pembelajaran organisasi tidak berdampak signifikan kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Namun, itu juga dapat dilihat bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pendidikan dan pelatihan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai; Namun, pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai; Selain itu, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan pertunjukan.</p>
6	Erik Andreas Saether (2019)	Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice	<p>Perilaku kerja inovatif karyawan (IWB) berkontribusi terhadap inovasi organisasi dalam bentuk proses, produk, dan layanan baru, dan oleh karena itu penting untuk menguji anteseden motivasi IWB Perilaku kerja inovatif karyawan (IWB) berkontribusi terhadap inovasi organisasi dalam bentuk proses, produk, dan layanan baru, dan oleh karena itu penting untuk menguji anteseden motivasi IWB karyawan. Penelitian ini menganalisis hubungan antara bentuk motivasi dari teori penentuan nasib sendiri dan konsep person-organization (PO) yang cocok untuk memberikan wawasan tentang beberapa faktor yang dapat mempengaruhi IWB karyawan R&amp;D teknologi tinggi. Data survei dari karyawan R&amp;D di tiga organisasi teknologi tinggi menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat PO fit yang lebih tinggi memiliki tingkat motivasi kerja otonom (teridentifikasi dan intrinsik) yang lebih tinggi dan karyawan yang memiliki motivasi otonom lebih sering terlibat dalam IWB.</p>



			Bentuk motivasi otonom memediasi hubungan PO fit dengan IWB. Selain itu, keadilan gaji (yaitu, keadilan distributif) dan dukungan organisasi terhadap kreativitas berhubungan secara signifikan dengan PO fit, yang menunjukkan bahwa hal ini mungkin berguna bagi manajer untuk dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kesesuaian karyawan, motivasi, dan perilaku kerja inovatif. Pada akhirnya, manajer yang tertarik untuk mengembangkan perilaku inovatif karyawan penelitian dan pengembangan akan lebih bijaksana dalam mencari kesesuaian antara nilai-nilai karyawan dan organisasi serta mendukung motivasi otonom karyawan.
7	Hendra Hendra (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara simultan budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
8	Kariyamin (2020)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara parsial yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah motivasi.
9	Muhammad Dede Septiadi (2020)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang	Hasil analisis regresi menjelaskan bahwa persamaan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu $Y = 3,326 + 0,653X$ . Hal ini menyatakan bahwa jika nilai motivasi adalah nol maka nilai kinerja karyawan adalah sebesar 3,326. Setiap kenaikan nilai motivasi sebesar 1, maka akan menaikkan kinerja karyawan sebesar 0,653. Berdasarkan uji t, nilai t hitung adalah 9,164 dan nilai t tabel adalah 1,667. Nilai hitung lebih besar dari nilai t tabel yaitu $9,164 > (1,667)$ dengan nilai sig 0,000 (dibawah 0,05). Ini mengidentifikasi bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )



			diperoleh sebesar 0,549, artinya besarnya sumbangan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Brawijaya Utama Palembang adalah 54,9%, sedangkan sisanya 45,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teliti dalam penelitian ini.
10	Luthfi Reza Pahlevi (2018)	Effect of styles of leadership on employees performance in pt mitra sinergi internasional	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Mitra Sinergi Internasional. Diketahui bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan tersebut berdasarkan koefisiensi determinasi sebesar 14,6% sedangkan sisanya sebesar 85,4% dipengaruhi oleh variabel diluar variabel penelitian.  Kesimpulan penelitian ini, bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Mitra Sinergi Internasional tergolong dalam kategori baik yang berarti memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT Mitra Sinergi Internasional.
11	Maudy Rosalina Lela Nurlaela Wati (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka disiplin kerja dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal.
12	Soulthan S Batubara (2020)	Engaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada departemen pengadaan pt inalum (persero)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Pengadaan PT Inalum (Persero). Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian parsial yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif (X) memiliki nilai t-hitung lebih besar dibandingkan t-tabel ( $2,748 > 1,691$ ) dengan nilai



			signifikansi 0,008 (Sig = 0,008 < 0,05).
13	Dirgahayu Erri, Ajeng Puji Lestari, Hasta Herlan Asyamar (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada pt melzer global sejahtera jakarta	Hasil penelitian menggunakan perhitungan uji koefisien korelasi sebesar 0,703 menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang kuat. Hasil koefisien determinasi sebesar 49,5%. Pengaruh gaya kepemimpinan diketahui sebesar 49,5% sedangkan sisanya 50,5% dipengaruhi faktor lain yang mungkin bisa jadi bahan penelitian mendatang.
14	Sikandar Ali Qalati, Zuhair Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, Muhammad Bilawal Khaskheli (2022)	<i>Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model</i>	Dengan menggunakan sampel sebanyak 405 karyawan dari UKM Pakistan, makalah ini menilai dampak perilaku kewarganegaraan organisasi dan kepemimpinan transformasional pada mereka, dalam hal melibatkan mereka dalam pekerjaan sukarela yang pada akhirnya meningkatkan kinerja; hal ini membantu UKM berkembang di dalam dan luar negeri. Penelitian ini juga memperluas literatur dengan mengkaji efek mediasi perilaku kewarganegaraan organisasi dan memberikan arahan baru bagi peneliti untuk mempelajari kepemimpinan transformasional dan perilaku kewarganegaraan organisasi
15	Edi Sugiyono, Untung Hermawan (2022)	<i>The influence of leadership style, work environment and competence on employee performance and employee motivation as intervening variables in the administrative affairs of the supreme court republic of indonesia</i>	Penelitian ini menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Badan Urusan Tata Usaha Negara Mahkamah Agung Republik Indonesia. Metode penelitian menggunakan deskriptif kuantitatif dan alat statistik menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Lingkungan Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.



			Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai.
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

