

***EFFORTS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF STATE CIVIL APPARATUS
AS SEEN IN THE WORK ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND
COMPETENCE THROUGH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING
VARIABLE***

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DITINJAU
DARI LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Yorim Tabuni¹, Wa Ariadi²

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura,
Papua^{1,2}

waariadi@gmail.com²

ABSTRACT

This research examines how the work environment, organizational culture, and employee competency contribute to improving the work performance of civil servants at the Social Welfare Service in Puncak Regency, with work motivation acting as an intermediary variable. This study employed a quantitative research design involving all participants. Data were collected through a systematic questionnaire and processed using descriptive and inferential statistical techniques using the SmartPLS application. The findings indicate that the work environment has a statistically significant and positive impact on the work performance of civil servants. Conversely, organizational culture and employee competency indicate a positive but not statistically significant impact on work performance. Furthermore, the work environment was found to have a significant and positive influence on work motivation, while organizational culture indicated a positive but not statistically significant correlation significant relationship with work motivation. Employee competence, on the other hand, has a significant and positive impact on employee work motivation, thereby significantly improving the performance of Civil Servants. Path analysis results indicate that work motivation functions as a partial mediator in the relationship between the work environment and employee competence on performance outcomes. However, work motivation does not act as an intermediary variable in the relationship between organizational culture and ASN work performance.

Keywords: *Work Environment, Organizational Culture, Competence, Work Motivation*

ABSTRAK

Riset ini mengkaji bagaimana lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kompetensi karyawan berkontribusi dalam meningkatkan prestasi kerja aparatur sipil negara pada instansi Dinas Kesejahteraan Sosial di wilayah Kabupaten Puncak, dengan dorongan kerja berperan sebagai variabel perantara. Studi ini menerapkan rancangan riset dengan pendekatan kuantitatif yang mengikutsertakan semua partisipan. Data dikumpulkan melalui instrumen angket yang tersusun sistematis dan diolah menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial melalui aplikasi SmartPLS. Temuan menunjukkan lingkungan kerja menunjukkan dampak yang bermakna dan positif secara statistik pada prestasi kerja pegawai ASN. Sebaliknya, budaya organisasi dan kompetensi karyawan mengindikasikan adanya dampak positif namun tidak bermakna secara statistik pada prestasi kerja. Lebih lanjut, lingkungan kerja ditemukan memberikan pengaruh yang bermakna dan positif terhadap dorongan kerja, sedangkan budaya organisasi mengindikasikan korelasi positif tetapi tidak bermakna dengan dorongan kerja. Kompetensi karyawan, di sisi lain, memberikan dampak yang bermakna dan positif pada dorongan kerja pegawai sehingga secara signifikan meningkatkan kinerja Aparat Sipil Negara. Hasil analisis jalur menunjukkan motivasi kerja berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kompetensi karyawan terhadap hasil kinerja. Namun, dorongan kerja tidak berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi kerja ASN.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Pegawai negeri sipil yang bekerja di lembaga pemerintah diharapkan memberikan pelayanan publik yang

optimal sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab organisasi mereka. khususnya kemampuan mereka untuk mengubah deskripsi tugas yang

diberikan menjadi implementasi pelayanan yang efektif yang memenuhi ekspektasi masyarakat serta sesuai dengan standar pelayanan yang sudah ditetapkan.

Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak, Provinsi Papua, berfungsi sebagai unit operasional pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas administrasi kesejahteraan sosial. Tanggung jawab utamanya mencakup pengelolaan data administrasi kesejahteraan sosial, penyusunan dan implementasi rencana program serta pedoman teknis, koordinasi dan kolaborasi dengan instansi terkait, pelaksanaan supervisi dan kontrol, pelaksanaan kebijakan dan pelaporan, serta pelaksanaan tugas-tugas lain yang diamanatkan oleh Bupati sesuai dengan peran dan fungsinya.

Merujuk pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2022, yang mengacu pada Peraturan Menteri Administrasi dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang pedoman penilaian Kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi laporan kinerja instansi pemerintah, beberapa masalah terkait kinerja pegawai di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak telah teridentifikasi. Pertama, sejumlah kegiatan yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) tidak diimplementasikan secara optimal, sehingga menyebabkan pencapuran yang tidak terserap di beberapa program. Kondisi ini memengaruhi kinerja keuangan lembaga, yang tercermin dalam tingkat realisasi anggaran hanya 79,90% pada tahun 2021 dan 78,80% pada tahun 2022. Kedua, ketersediaan dan kompetensi personel teknologi informasi yang bertanggung jawab untuk mengelola sistem e-Office, keuangan, dan manajemen aset masih kurang memadai. Ketiga, manajemen arsip

belum dilakukan secara efektif karena pemahaman yang terbatas dan implementasi yang lemah. Keempat, fasilitas pendukung yang tidak memadai dan pemanfaatan teknologi informasi yang kurang optimal semakin membatasi proses manajemen arsip.

Sedarmayanti (2017) “mendeskripsikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat, material, kondisi tempat kerja, prosedur kerja, dan pengaturan organisasi yang dihadapi oleh individu atau kelompok saat melaksanakan tugas mereka”. Menurut perspektif ini, “lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi nyata di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung”. Sebaliknya, lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan aspek interpersonal pekerjaan, termasuk interaksi antara karyawan dan atasan, kolega, serta bawahan mereka.

Dalam Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak, beberapa tantangan lingkungan kerja terlihat jelas. Ketersediaan peralatan kerja penting, seperti komputer, terbatas, memaksa karyawan untuk berbagi perangkat dan menunggu orang lain menyelesaikan pekerjaan mereka sebelum melanjutkan. Dari perspektif non-fisik, komunikasi antara pemimpin dan karyawan belum cukup intensif, terutama dalam hal bimbingan, motivasi, dukungan, dan apresiasi. Situasi ini mengurangi antusiasme karyawan, karena karyawan umumnya membutuhkan perhatian dan arahan yang jelas dari pemimpin mereka untuk tetap termotivasi dan meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Tabel 1.1. Data Sarana dan Prasarana Dinas Kesejahteraan Sosial

Jenis	Tahun		
	2021	2022	2023
Meja	15	27	42
Kursi	28	32	39

Komputer/Laptop	8	16	25
AC	5	8	10
Papan Data	3	4	4

Sumber Data: Sarpras Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak, 2023

Beberapa studi sebelumnya menyajikan temuan yang tidak konsisten mengenai korelasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Farisi dan Lesmana (2021) serta Sihaloho dan Siregar (2019) membuktikan “lingkungan kerja memiliki pengaruh yang bermakna secara statistik pada kinerja karyawan”. Sebaliknya, studi yang dilakukan oleh Nabawi (2019) dan Hartati dkk. (2020) mengungkapkan “persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja tidak secara signifikan memengaruhi hasil kinerja mereka”.

Umar (2005) “mengkonseptualisasikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai dan kepercayaan bersama yang berasal dari filosofi dan kebiasaan dasar para pendiri organisasi”. Nilai-nilai ini berkembang melalui interaksi menjadi norma-norma yang memandu pola pikir dan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi se kolektif.

Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka perilaku yang mengatur perilaku karyawan dalam suatu institusi, memastikan tindakan selaras dengan norma-norma yang telah ditetapkan dan mencegah perilaku sewenang-wenang di tempat kerja. Budaya organisasi mewakili nilai-nilai dan standar etika yang tertanam dalam organisasi dan berfungsi untuk menyatukan karyawan di bawah visi dan tujuan bersama dalam menjalankan peran dan tanggung jawab masing-masing. Studi oleh Datau dkk. (2022) dan Masela dkk. (2021) mengonfirmasi “adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan”, sedangkan penelitian lain,

seperti oleh Cahyadi dan Tomi (2019) dan Nirmayani dkk. (2019), melaporkan “tidak ada pengaruh signifikan dari persepsi budaya organisasi terhadap kinerja”.

Menurut Williams, seperti yang dikutip dalam Carter dkk. (2014), “kompetensi individu mengacu pada kemampuan keseluruhan seseorang, yang meliputi motivasi, karakteristik pribadi, konsep diri, peran sosial, keterampilan teknis, dan pengetahuan”. Secara praktis, kompetensi mencerminkan kemampuan individu untuk melakukan tugas sesuai dengan keahlian dan pemahamannya. Keahlian tersebut dapat dikembangkan melalui program pelatihan terstruktur, termasuk pelatihan kepemimpinan dan pengembangan profesional.

Data terkait pelatihan posisi struktural di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak menunjukkan adanya perbedaan dalam kepatuhan pelatihan. Posisi kepemimpinan senior, khususnya Kepala Kantor, belum memenuhi persyaratan pelatihan, karena mereka masih mengikuti pelatihan PIM III alih-alih tingkat PIM II yang dipersyaratkan. Peran administratif, termasuk Sekretaris dan Kepala Subdivisi Program dan Keuangan, telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sementara Kepala Subdivisi Urusan Umum dan Personalia belum memenuhi persyaratan, karena belum menyelesaikan pelatihan PIM III. Lebih lanjut, sebagian besar pejabat tingkat pengawas, seperti Kepala Divisi dan Kepala Seksi, belum memenuhi standar yang dipersyaratkan, karena mereka belum mengikuti pelatihan struktural meskipun berkewajiban untuk menyelesaikan pelatihan PIM IV.

Terlepas dari upaya-upaya ini, organisasi terus mengalami kekurangan karyawan yang kompetensinya sesuai dengan tuntutan institusional. Implementasi bertahap sistem aplikasi

kerja baru mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dengan proses teknologi yang terus berkembang. Namun, tingkat kompetensi bervariasi di antara karyawan, sehingga mengakibatkan kesenjangan dalam pemahaman teknologi dan pelaksanaan pekerjaan. Beberapa karyawan kesulitan beradaptasi dengan perubahan yang terus berlangsung, sehingga membatasi kemampuan mereka untuk melakukan tugas-tugas inti dan memaksa mereka untuk bergantung pada rekan kerja untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

Studi empiris juga menunjukkan kesimpulan yang tidak konsisten mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Penelitian oleh Lapping dkk. (2020) dan Manullang dkk. (2020) menemukan “kompetensi karyawan secara signifikan memengaruhi kinerja”, sedangkan Hamdiah dkk. (2023) melaporkan “kompetensi yang dimiliki tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Untuk mengatasi inkonsistensi ini, penelitian ini memasukkan motivasi kerja sebagai variabel perantara. Mencapai kinerja optimal membutuhkan upaya peningkatan berkelanjutan dan pemeliharaan kemampuan sumber daya manusia yang efektif untuk mendorong tujuan organisasi dan pengembangan secara keseluruhan. Motivasi kerja memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, karena mendorong individu untuk melakukan tugas secara lebih produktif dan efisien. “Motivasi berasal dari dorongan internal, seperti tujuan pribadi, aspirasi untuk sukses, dan tekad untuk mencapai hasil yang diinginkan” (Robbins & Judge, 2013).

TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

Afandi (2018) menyatakan “lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi yang berada di sekitar pekerja dan berpotensi memengaruhi cara mereka melaksanakan pekerjaan”. Unsur-unsur tersebut meliputi temperatur ruangan, tingkat kelembapan, sistem ventilasi, pencahayaan, kebisingan, kebersihan area kerja, serta tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai. Dalam pengertian yang lebih luas, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan perangkat, fasilitas, serta situasi lingkungan yang dihadapi tenaga kerja, baik secara personal maupun kelompok, yang turut menentukan kelancaran pelaksanaan aktivitas kerja. Sejalan dengan itu, Kusumastuti dkk. (2019) memaknai “lingkungan kerja sebagai berbagai faktor yang mencelilngi pekerja—termasuk tata ruang, mekanisme kerja, dan pengaturan organisasi—yang dapat memengaruhi proses penyelesaian tugas”.

Menurut Sedarmayanti (2012), “lingkungan kerja terbagi ke dalam dua komponen utama, yakni lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik”. Lingkungan fisik merujuk pada kondisi nyata di tempat kerja yang dapat memberikan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan. Dimensi ini terdiri atas dua bagian, yaitu: pertama, unsur yang berkaitan langsung dengan pekerja, seperti meja kerja, kursi, stasiun kerja, serta fasilitas penunjang lainnya; kedua, lingkungan umum atau perantara yang meliputi suhu ruangan, kelembapan udara, aliran udara, pencahayaan, tingkat kebisingan, getaran mesin, bau, serta kombinasi warna ruang kerja. Pengelolaan lingkungan kerja fisik perlu memperhatikan karakteristik manusia, baik dari sisi kemampuan fisik maupun

perilaku kerja, sehingga desain tempat kerja dapat menunjang kenyamanan sekaligus meningkatkan produktivitas.

Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan aspek sosial dan psikologis dalam organisasi. “Dimensi ini mencakup hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, relasi antar sesama karyawan, serta pola komunikasi yang berkembang di lingkungan kerja” (Edward & Purba, 2020). Walaupun bersifat tidak kasat mata, faktor-faktor tersebut memiliki kontribusi besar dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan, sehingga berdampak pada produktivitas dan perhatian yang serius.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2013), “budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai serta pemahaman yang berkembang dan dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang berfungsi dalam memberikan identitas khas suatu organisasi dan membedakannya dari organisasi lain”. Nilai-nilai budaya ini berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka dan berkontribusi pada produktivitas dan kualitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan produktif tercermin dalam beberapa nilai kunci: kemampuan individu untuk secara konsisten mencapai kinerja tinggi, komitmen terhadap keunggulan dan pembelajaran berkelanjutan, dan keyakinan bahwa peningkatan produktivitas berkontribusi pada kesejahteraan individu dan kemajuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang konstruktif mencakup kerja sama, saling percaya, rasa hormat, dan pemahaman bersama dalam hubungan interpersonal.

Ketika budaya organisasi dikelola secara efektif sebagai alat manajemen strategis, budaya tersebut dapat membentuk perilaku karyawan menuju komitmen, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih besar. Meskipun nilai-nilai budaya seringkali implisit dan tidak dapat diamati secara langsung, nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai pendorong mendasar yang memengaruhi perilaku kerja dan pada akhirnya menentukan hasil kinerja organisasi.

Kompetensi Karyawan

Wibowo (2017) mendefinisikan “kompetensi sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawab berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan yang dibuktikan oleh pekerjaan tertentu”. Kompetensi mencerminkan karakteristik profesional seorang karyawan dalam bidang keahlian tertentu, yang mencakup kemampuan teknis serta atribut perilaku. “Secara linguistik, kompetensi mengacu pada kemampuan, wewenang, dan keterampilan, sedangkan secara konseptual kompetensi mewakili kombinasi pengetahuan, perilaku, dan keahlian yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugasnya secara efektif” (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan ketentuan dalam Permendagri No. 108 Tahun 2017 Pasal 1, kompetensi dimaknai sebagai gabungan antara karakteristik personal dan kapabilitas yang dimiliki oleh seorang aparatur sipil negara. Hal ini merepresentasikan keterpaduan antara aspek wawasan, kecakapan teknis, serta pola tindak yang krusial guna menjamin tugas-tugas kedinasan dapat diselesaikan secara profesional, tepat guna, dan berdaya guna. Lebih lanjut, skema kompetensi manajerial dijabarkan ke dalam tiga pilar utama menurut

Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013. Pertama, elemen pengetahuan yang menitikberatkan pada penguasaan informasi serta pemahaman mendalam bagi pegawai agar mereka mampu mengemban amanah dan kewajiban profesional di bidang masing-masing. Penguasaan materi yang mumpuni akan membantu pegawai dalam menyelaraskan standar pekerjaan dengan efisiensi organisasi. Kedua, aspek keterampilan yang menitikberatkan pada kemampuan pegawai dalam menuntaskan pekerjaan secara konsisten pada level standar melalui upaya yang paling optimal. Hal ini mencakup kecakapan dalam membangun kolaborasi, berkomunikasi, memberikan motivasi, hingga melakukan delegasi tugas—yang mana sangat vital bagi pemegang jabatan manajerial maupun pengawas. Terakhir, aspek sikap yang menjadi cerminan dari kemauan pegawai untuk menunjukkan perilaku positif serta keluwesan dalam beradaptasi di lingkungan kantor. Pegawai yang memiliki integritas sikap selaras dengan visi organisasi cenderung akan bekerja dengan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan hasil yang lebih efektif.

Motivasi Kerja

Motivasi dapat digambarkan sebagai dorongan internal yang mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan mereka dan mempertahankan upaya mereka. Hasiibuan (2012) mendefinisikan “motivasi kerja sebagai kekuatan yang menghasilkan antusiasme dan kemauan pada individu untuk bekerja sama, bekerja secara produktif, dan memotoriasikan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi”. Demikian pula, Wibowo (2016) memandang “motivasi sebagai kekuatan pendorong di balik proses perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan”.

Motivasi sangat penting karena merangsang dan memperhainkan perilaku kerja, mendorong karyawan untuk melakukan tugas mereka dengan tekun dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam lingkungan organisasi, motivasi menjadi semakin penting karena para pemimpin mendelegasikan tugas kepada bawahan dan mengharapkan tugas tersebut dilakukan secara efektif dan efisien. Berdasarkan perspektif ini, motivasi kerja dapat dipahami sebagai energi internal yang mendorong individu untuk mengerahkan upaya maksimal dan melakukan tugas dengan efisien demi mencapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil

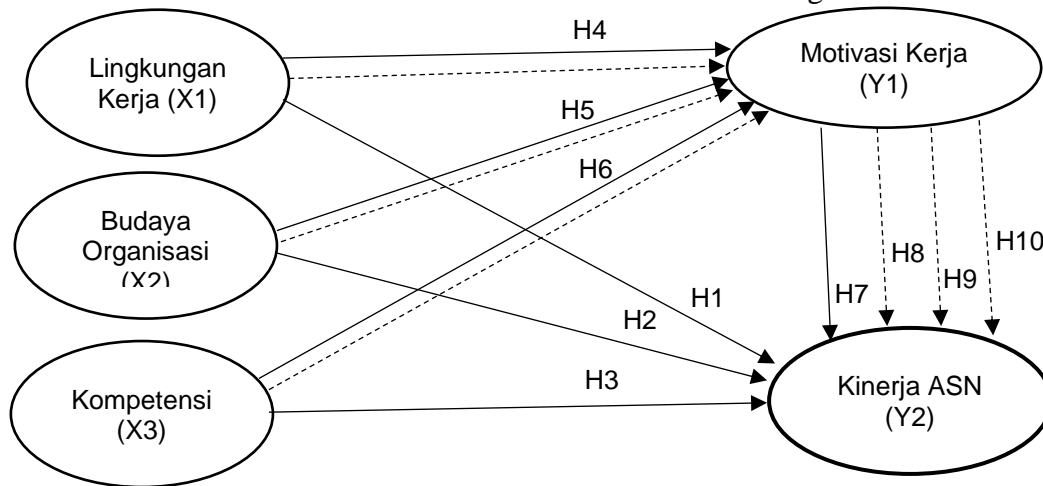
Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian aktual atau hasil kerja yang dihasilkan oleh individu, diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Mathis dkk. (2017) menggambarkan “kinerja sebagai tindakan atau perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka”. Sementara itu, Rachmawati dan Daryanto (2013) menekankan “kinerja sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam memenuhi tugas dan mencapai standar dan tujuan yang telah ditentukan”. Rivai dan Mulyadi (2013) lebih lanjut menjelaskan “kinerja mewakili perilaku kerja yang dapat diamati yang menghasilkan pencapaian nyata yang selaras dengan peran karyawan dalam suatu organisasi”.

Manajemen kinerja sering disalahpahami hanya sebagai penilaian kinerja. Namun, menurut Bintoro dan Daryanto (2017), “manajemen kinerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk memastikan organisasi mencapai hasil kinerja yang diharapkan melalui

karyawan mereka”. Setidaknya, proses ini melibatkan klarifikasi harapan organisasi, pendokumentasian hasil kinerja, identifikasi area pencapaian dan peningkatan, serta pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai sumber literatur yang relevan. Dengan berlandaskan pada temuan-temuan dari studi pustaka tersebut, maka model pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

HIPOTESIS

H1: Suasana kerja yang kondusif diyakini mampu meningkatkan performa aparatur secara signifikan.

H2: Budaya dalam organisasi memiliki korelasi positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

H3: Kapabilitas atau kompetensi individu menjadi faktor penentu yang mendorong pencapaian kinerja staf.

H4: Kondisi lingkungan tempat kerja berperan penting dalam menstimulasi motivasi kerja para pegawai.

H5: Nilai-nilai budaya organisasi berdampak positif dalam memperkuat semangat kerja di lingkungan birokrasi.

H6: Tingkat kompetensi seseorang berkontribusi besar terhadap penguatan dorongan kerja internal.

H7: Motivasi kerja terbukti menjadi stimulan penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

H8: Motivasi kerja berfungsi sebagai perantara yang menghubungkan pengaruh suasana kantor terhadap hasil kerja staf.

H9: Semangat kerja mampu memediasi hubungan antara budaya perusahaan dengan capaian kinerja akhir para aparatur.

H10: Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparatur sipil negara

Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional mengacu pada spesifikasi batasan yang jelas yang menggambarkan karakteristik konkret dan terukur dari suatu konsep. Operasionalisasi variabel dimaksudkan untuk memastikan peneliti menggunakan instrumen pengukuran yang konsisten dengan sifat konseptual variabel yang diteliti.

“Variabel penelitian mewakili atribut atau elemen yang dapat bervariasi dan menghasilkan perbedaan dalam nilai yang diamati” (Sekaran & Bougie, 2016). Studi ini mengelompokkan lima variabel, yang terdiri dari tiga variabel independen: lingkungan kerja (X1),

budaya organisasi (X2), dan kompetensi karyawan (X3). Selain itu, motivasi kerja (Y1) diposisikan sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja Aparat Sipil Negara (ASN) berfungsi sebagai variabel dependen.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Lingkungan Kerja (X1)	Segala kondisi yang berada di sekitar karyawan dan berpotensi memengaruhi perilaku serta kinerjanya dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan	Penerangan Pengaturan suhu udara ditempat kerja Sirkulasi udara Penggunaan warna Keamanan dan kenyamanan kerja Hubungan dengan atasan Hubungan dengan rekan kerja Komunikasi (Sedarmayanti, 2012)	Likert
Budaya Organisasi (X2)	Sekumpulan nilai, norma, kebiasaan, serta pola kerja yang disepakati dan dijalankan secara bersama, yang berperan dalam membentuk sikap dan tindakan anggota organisasi.	Sikap Terhadap Pekerjaan Perilaku Pada Waktu Kerja Disiplin Kerja Kerjasama Keteladanan Pemimpin (Triguno, 2004).	Likert
Kompetensi Pegawai (X3)	Suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pengembangan tujuan organisasi	Pengetahuan Ketrampilan Pengalaman Kerja Sikap (Muzio dkk., 2007)	
Motivasi kerja (Y1)	Suatu cara untuk mendorong para pegawai agar lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya dengan memberikan kebutuhan yang bersifat materil dan non materil	Balas jasa Fasilitas kerja Pengakuan dari atasan Pekerjaan itu sendiri (Afandi, 2018)	Likert
Kinerja ASN (Y2)	Aktifitas dari sebuah tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang menghasilkan sebuah tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	Kuantitas dari hasil Kualitas Ketepatan waktu Efektivitas Kemandirian Komitmen kerja (Robbins dan Judge, 2013)	Likert

Sumber : Data sekunder diolah, 2024

METODE PENELITIAN

Merujuk pada tujuan penelitian, studi ini menerapkan desain penelitian eksploratif. Sugiyono (2014) menyatakan “penelitian eksploratif bertujuan untuk mendeskripsikan kedudukan variabel yang dikaji serta menguraikan hubungan dan pengaruh di antara variabel-variabel tersebut”. Demikian pula, Singarimbun dan

Effendi (2006) mendefinisikan “penelitian eksploratif sebagai jenis studi yang berfokus pada pemeriksaan keterkaitan seluruh variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan terdahulu”.

Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak, berjumlah 53 orang. Menurut Sugiyono (2014), “ketika

ukuran populasi kurang dari 100 subjek, maka tepat untuk memasukkan keseluruhan populasi sebagai sampel studi”. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan pendekatan sensus, yang melibatkan seluruh 53 anggota Aparat Sipil Negara sebagai responden. Data dikumpulkan menggunakan teknik survei menggunakan angket terstruktur yang disebarikan kepada seluruh responden. Kuesioner tersebut terdiri dari serangkaian pernyataan dan pertanyaan, dengan tanggapan diukur menggunakan skala Likert guna mengukur persepsi dan sikap partisipan terhadap variabel yang dikaji.

METODE ANALISIS DATA

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengkaji pola hubungan antar variabel yang diteliti. “Metode ini memungkinkan peneliti untuk menelusuri serta mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung dari sejumlah variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen)” (Ghozali & Latan, 2015).

1. Evaluasi Model Pengukuran (Model Luar)
Model pengukuran, juga dikenal sebagai model luar, menggambarkan keterkaitan antara indikator yang diamati dan konstruk laten yang sesuai. Evaluasi model ini dilakukan lewat analisis faktor konfirmatori dengan mengaplikasikan pendekatan Multi-Trait Multi-Method (MTMM), yang melibatkan penilaian validitas konvergen dan validitas diskriminan. “Selain itu, reliabilitas setiap konstruk diuji memanfaatkan Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit untuk memastikan konsistensi internal dan akurasi pengukuran” (Ghozali & Latan, 2015).
2. Evaluasi Model Struktural (Model Dalam)

Model struktural, yang juga dikenal sebagai model dalam, mewakili keterkaitan kausal antar variabel laten berdasarkan asumsi teoritis. Penilaian model ini dimulai dengan memeriksa nilai R-kuadrat (R^2) dari setiap variabel endogen untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model. Nilai R^2 berfungsi sebagai indikator kesesuaian model, di mana perubahan pada R^2 mencerminkan sejauh mana variabel eksogen berkontribusi secara bermakna terhadap konstruk endogen. Menurut Ghozali dan Latan (2015), “nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan daya prediksi yang kuat, sedang, dan lemah”.

3. Analisis Pengaruh Langsung
Uji pengaruh langsung dijalankan guna menentukan apakah variabel eksogen memberi dampak yang bermakna secara statistik pada variabel endogen. Analisis ini juga mengidentifikasi arah hubungan, yang diprediksi dari nilai koefisien sampel asli. “Koefisien positif menunjukkan hubungan positif searah, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan terbalik antara variable” (Santoso, 2014).
4. Analisis Efek Tidak Langsung
Pengujian efek tidak langsung dilakukan untuk mengevaluasi fungsi mediasi variabel perantara pada hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Analisis ini dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping di SmartPLS. “Konstruk perantara dianggap memiliki efek mediasi jika statistik T melebihi nilai kritis 1,96 dan nilai P lebih rendah dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan yaitu 0,05” (Abdillah & Hartono, 2015).

“Untuk mengukur pengaruh mediasi digunakan nilai Variance

Accounted For (VAF)”(Hair dkk., 2012).

$$VAF = \frac{axb}{(axb) + c} \times 100\%$$

Pengambilan kesimpulan mediasi :

- Jika nilai VAF > 80% maka mediasi full
- Jika nilai VAF 20% - 80% maka mediasi parsial
- Jika nilai VAF < 20% maka tidak ada efek mediasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Outer Model

a. Uji Convergent Reliability

Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan memeriksa nilai muatan faktor dari setiap indikator pada konstruk latennya masing-masing untuk menilai validitas konstruk. Dari perspektif teoretis, indikator dengan nilai muatan faktor 0,70 atau lebih tinggi dianggap menunjukkan validitas yang kuat. Namun demikian, dalam penelitian eksplorasi atau pengembangan model, nilai muatan faktor berkisar antara 0,50 hingga 0,60 masih dianggap dapat diterima. Dalam penelitian ini, kriteria muatan minimum 0,50 diterapkan; oleh karena itu, indikator dengan nilai muatan faktor melebihi 0,50 dianggap valid. Hasil analisis validitas konvergen disajikan pada bagian berikut:

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
LK1- LK8	0.786-0.902	Valid
BO1- BO5	0.732-0.837	Valid
KOM1- KOM4	0.927-0.951	Valid
MK1- MK4	0.695-0.829	Valid
KP1- KP5	0.615- 0.942	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2024

Evaluasi model luar menunjukkan hubungan antara konstruk dan indikatornya memenuhi kriteria validitas konvergen, karena semua indikator memperlihatkan nilai muatan faktor di atas ambang batas minimum 0,50. Selanjutnya, pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan pendekatan konsistensi internal, yang dinilai melalui koefisien Reliabilitas Komposit dan Alpha Cronbach. Merujuk pada Chin

(1998), sebagaimana dikutip dalam Ghozali dan Latan (2015), “reliabilitas dianggap memadai ketika nilai Alpha Cronbach dan Reliabilitas Komposit melebihi 0,70 dalam studi konfirmasi, sedangkan nilai yang berkisar antara 0,60 hingga 0,70 tetap dapat diterima dalam penelitian eksploratif”. Temuan analisis reliabilitas disajikan di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas Reliabilitas	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0.932	0.945	0.700	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.890	0.920	0.700	Reliabel
Kompetensi Pegawai (X3)	0.922	0.945	0.700	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0.806	0.873	0.700	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y2)	0.915	0.939	0.700	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2024

Tabel 5.12 di atas memperlihatkan setiap variabel memiliki skor *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang berada di atas ambang batas 0,700. Kondisi ini menandakan konsistensi internal penelitian telah memenuhi kriteria yang layak.

b. Uji Average Variance Extracted (AVE)

Uji Average Variance Extracted (AVE) diaplikasikan untuk mengidentifikasi proporsi keragaman

yang dapat dikuasai oleh konstruk laten dari sejumlah indikator yang diukur. Kriteria AVE dengan skor $\geq 0,50$ merepresentasikan validitas konstruk yang cukup memadai, menandakan bahwa konstruk dapat mendeskripsikan varians indikator melebihi setengah bagiannya. Berdasarkan output analisis, semua variabel dalam riset ini telah memenuhi kriteria batas bawah AVE yang diharapkan, yang memperkuat kesimpulan bahwa tiap konstruk memiliki validitas yang satisfaktori.

Tabel 4. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Batas Reliabilitas	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0.932	0.50	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.890	0.50	Valid
Kompetensi Pegawai (X3)	0.922	0.50	Valid
Motivasi Kerja (Y1)	0.806	0.50	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	0.915	0.50	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2024

Sesuai informasi dalam Tabel 5.13, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh konstruk telah melampaui threshold minimal sebesar 0,50. Kondisi ini mencerminkan bahwa tiap konstruk mendemonstrasikan validitas pada level yang layak serta memiliki kemampuan menjelaskan varians dari indikator-indikator yang berkaitan.

menampilkan nilai loading factor yang lebih kuat pada konstruk laten pengukurnya sendiri ketimbang pada konstruk laten berbeda dalam kerangka model. Artinya, model pengukuran dipandang telah memenuhi standar validitas diskriminan yang memadai apabila cross-loading dari setiap indikator menunjukkan skor yang lebih superior untuk konstruk yang seharusnya diukur dibanding konstruk-konstruk alternatif. Hasil pengujian validitas diskriminan ditampilkan pada segmen berikut:

c. Uji Validitas Diskriminan

Suatu model mencapai validitas diskriminan ketika setiap indikator

Tabel 5. Nilai Cross Loading

Indikator	Lingkungan Kerja (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Kompetensi Pegawai (X3)	Motivasi Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)
LK1	0.902	0.829	0.798	0.422	0.681
LK2	0.846	0.791	0.678	0.485	0.588
LK3	0.863	0.736	0.781	0.355	0.576
LK4	0.679	0.607	0.548	0.547	0.416
LK5	0.781	0.732	0.603	0.454	0.535
LK6	0.901	0.814	0.727	0.554	0.627
LK7	0.920	0.877	0.872	0.548	0.767

LK8	0.786	0.700	0.662	0.448	0.608
BO1	0.789	0.837	0.678	0.482	0.615
BO2	0.779	0.851	0.816	0.395	0.606
BO3	0.681	0.810	0.622	0.385	0.476
BO4	0.871	0.935	0.830	0.456	0.662
BO5	0.781	0.832	0.603	0.454	0.535
KOM1	0.773	0.733	0.927	0.404	0.648
KOM2	0.779	0.851	0.916	0.395	0.606
KOM3	0.731	0.703	0.905	0.466	0.673
KOM4	0.831	0.804	0.951	0.420	0.802
MK1	0.504	0.455	0.367	0.829	0.618
MK2	0.508	0.464	0.442	0.863	0.591
MK3	0.401	0.371	0.422	0.787	0.569
MK4	0.422	0.362	0.231	0.695	0.318
KP1	0.658	0.610	0.720	0.608	0.942
KP2	0.720	0.677	0.735	0.655	0.925
KP3	0.448	0.549	0.506	0.418	0.615
KP4	0.670	0.621	0.690	0.625	0.926
KP5	0.666	0.588	0.641	0.602	0.904

Sumber : Data primer diolah, 2024

Sesuai dengan informasi yang tertera pada tabel, tiap indikator menampilkan nilai loading factor yang lebih besar pada konstruk laten pengukurnya sendiri ketimbang pada konstruk laten berbeda. Kondisi ini membuktikan seluruh variabel laten yang digunakan dalam model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik.

5.1. HASIL UJI INNER MODEL

a. Analisis R Squares

Guna memahami seberapa besar variabel eksogen mampu menguraikan perubahan pada variabel endogen, dilakukan pengujian melalui nilai koefisien determinasi. Di sisi lain, estimasi hubungan antarvariabel beserta signifikansi statistiknya diukur menggunakan analisis koefisien jalur untuk memverifikasi hipotesis yang telah disusun.

Koefisien determinasi (R^2) dengan nilai 0,75 mengindikasikan kemampuan prediksi model yang tinggi, skor 0,50

merepresentasikan kapasitas penjelasan pada kategori sedang, sedangkan angka 0,25 menggambarkan model dengan daya prediksi yang rendah. Pada umumnya, semakin besar nilai R -kuadrat, semakin baik pula ketepatan prediksi yang dihasilkan oleh model struktural.

Tabel 6 Nilai R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y2)	0.711	0.687
Motivasi Kerja (Y1)	0.341	0.300

Sumber : Data primer diolah, 2024

1. Koefisien determinasi (R^2) yang tercatat untuk variabel motivasi kerja (Y1) mencapai 0,341. Angka tersebut mengindikasikan 34,1% keragaman motivasi kerja dapat diterangkan melalui kontribusi bersama dari lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), dan kompetensi karyawan (X3), sementara 65,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang berada di luar lingkup studi. Mengacu pada standar klasifikasi

Chin (1998) yang dirujuk Ghazali dan Latan (2015), skor R^2 0,341 mengindikasikan model dengan kapasitas eksplanatori pada kategori sedang.

2. Skor R-kuadrat pada variabel kinerja karyawan (Y2) menunjukkan angka 0,711. Hasil ini memperlihatkan 71,1% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), kompetensi karyawan (X3), dan motivasi kerja (Y1), sedangkan 28,9% lainnya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal yang tidak diteliti. Sesuai dengan kriteria Chin (1998) sebagaimana dikutip Ghazali dan

Latan (2015), “nilai R^2 0,711 merepresentasikan model struktural dengan daya prediksi yang robust”.

HASIL UJI HIPOTESIS

Penilaian signifikansi parameter memberikan wawasan tentang arah dan kekuatan hubungan antar variabel penelitian. Suatu hipotesis dianggap didukung ketika arah hubungan, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien sampel asli, konsisten dengan hipotesis yang diajukan, nilai statistik T melebihi nilai kritis tabel T (2,01063), dan nilai P kurang dari 0,05. Hasil estimasi pengujian model struktural disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 7. Nilai Path Coefficients

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.369	2.223	0.014	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.058	0.246	0.806	Tidak Signifikan
Kompetensi Pegawai (X3) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.102	0.267	0.790	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.796	2.304	0.022	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.138	0.406	0.685	Tidak Signifikan
Kompetensi Pegawai (X3) -> Motivasi Kerja (Y1)	0.565	2.875	0.004	Signifikan
Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.401	2.355	0.019	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2024

Tabel 8. Nilai Specifics Indirect Effect

Variabel Konstruk	Original Sample (O)	P Values	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.319	0.034	Signifikan
Budaya Organisasi (X2) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.055	0.698	Tidak Signifikan
Kompetensi Pegawai (X3) -> Motivasi Kerja (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.227	0.000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2024

- a. Hipotesis awal menguji kontribusi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil komputasi menunjukkan T statistik bernilai 2,223 yang lebih besar dari nilai kritis

2,01063, disertai probabilitas 0,014 yang lebih kecil dari alpha 0,05. Penemuan ini menegaskan adanya pengaruh positif dan signifikan dari

- lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Pada hipotesis kedua, dilakukan analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Diperoleh T statistik senilai 0,246 yang tidak melewati batas kritis 2,01063, dengan probabilitas 0,806 melebihi level signifikansi 0,05. Hal ini menandakan budaya organisasi memiliki dampak positif namun tidak mencapai tingkat signifikansi statistik terhadap kinerja karyawan.
 - c. Hipotesis ketiga memverifikasi pengaruh kompetensi karyawan pada kinerja karyawan. Pengujian menghasilkan T statistik 0,267 yang tidak memenuhi threshold 2,01063, dengan probabilitas 0,790 melebihi 0,05. Kesimpulannya, kompetensi karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan.
 - d. Pada hipotesis keempat, diuji relasi lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Statistik T yang diperoleh adalah 2,304, melampaui nilai kritis 2,01063, sementara probabilitas 0,002 berada di bawah 0,05. Hasil ini membuktikan lingkungan kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
 - e. Hipotesis kelima menganalisis dampak budaya organisasi pada motivasi kerja. Data menunjukkan T statistik 0,406 yang lebih rendah dari 2,01063, dan probabilitas 0,685 yang melampaui batas 0,05. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun secara statistik tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

3. HASIL UJI PENGARUH TIDAK LANGSUNG

Dalam analisis jalur yang menggabungkan variabel mediasi, suatu konstruk dapat diklasifikasikan sebagai mediator jika kriteria tertentu terpenuhi.

Salah satu ukuran yang umum digunakan adalah Varians yang Dipertanggungjawabkan (VAF), yang menunjukkan proporsi efek total yang dijelaskan oleh efek tidak langsung. Nilai VAF di bawah 20% menunjukkan variabel mediasi yang diusulkan tidak berfungsi sebagai mediator. Ketika nilai VAF berada antara 20% dan 80%, variabel mediasi dianggap menunjukkan mediasi parsial. Sebaliknya, nilai VAF yang melebihi 80% menunjukkan variabel mediasi sepenuhnya memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil analisis mediasi disajikan di bawah ini.:

- a. Untuk melihat apakah motivasi kerja memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja pegawai, maka dilakukan perhitungan nilai VAF sebagai berikut :

$$VAF = \frac{0.796 \times 0.401}{(0.796 \times 0.401) + 0.369} \times 100\% = 46,3$$

Nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 46,3%, karena nilai VAF berada diantara 20%-80% maka terdapat *partial mediation*.

- b. Untuk melihat apakah motivasi kerja memediasi hubungan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, maka dilakukan perhitungan nilai VAF sebagai berikut :

$$VAF = \frac{0.565 \times 0.401}{(0.565 \times 0.401) + 0.102} \times 100\% = 68,9$$

Nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 68,9%, karena nilai VAF berada diantara 20%-80% maka terdapat *partial mediation*.

PEMBAHASAN

a. Pengaruh Langsung

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Temuan empiris berdasarkan jawaban responden memperlihatkan keamanan di tempat kerja, tingkat kenyamanan, dan hubungan positif

dengan atasan dipandang sebagai variabel penting yang berkontribusi terhadap kinerja. Pada organisasi penelitian, lingkungan kerja memegang peranan vital sebab mencakup keseluruhan situasi lingkungan yang dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan saat menjalankan fungsi-fungsi mereka. Kondisi kerja yang memberikan rasa aman, kenyamanan, dan dukungan memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas para pekerja. Hasil riset ini sejalan dengan studi-studi sebelumnya yang dikemukakan oleh Farisi dan Lesmana (2021) bersama Silalahi dan Siregar (2019), “yang sama-sama mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai”.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Hasil analisis memperlihatkan budaya organisasi memberikan dampak positif namun secara statistik tidak mencapai tingkat signifikansi terhadap performa PNS. Temuan ini mengindikasikan walaupun pengembangan budaya organisasi berkorelasi dengan peningkatan kinerja, namun kekuatan pengaruhnya belum memadai untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang substansial di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak.

Temuan riset mengungkapkan mayoritas responden menganggap pimpinan sebagai role model dalam mendemonstrasikan etos kerja dan semangat. Budaya organisasi memiliki peranan krusial karena membentuk mentalitas dan tingkah laku pegawai dalam meraih produktivitas optimal serta mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. “Nilai-nilai bersama yang dipegang organisasi memegang fungsi vital dalam membangun dedikasi

karyawan untuk merealisasikan sasaran institusional” (Robbins & Judge, 2013). Akan tetapi, hasil uji statistik yang tidak signifikan mengimplikasikan budaya organisasi semata tidak memadai untuk mendorong peningkatan kinerja yang dapat diukur.

3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan hasil observasi, terdapat korelasi positif yang nyata antara dorongan kerja dengan efektivitas kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan motivasi secara langsung akan memperbaiki kualitas output kerja bagi para birokrat.

Pengujian hipotesis mengungkapkan kompetensi karyawan memiliki efek positif tetapi tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja PNS di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak. Hasil tersebut tidak sejalan dengan studi Manullang dkk. (2020) serta Lapping dkk. (2020), yang menemukan “kompetensi secara bermakna mempengaruhi performa karyawan”. Responden secara umum mengakui bahwa pengalaman dalam bekerja membantu menekan tingkat kesalahan selama pelaksanaan tugas. Sesuai pandangan Sutrisno (2009), “karyawan dianggap sangat berkompeten jika mereka memiliki pengetahuan kerja yang sesuai, background pendidikan yang tepat, pengetahuan yang mencukupi, dan skill yang relevan”. Pengalaman kerja memungkinkan karyawan beradaptasi dengan demand pekerjaan, mengambil risiko secara terkalkulasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, yang kesemuanya berkontribusi pada pencapaian kinerja. Namun demikian, dalam penelitian ini, kompetensi saja tidak mencukupi untuk secara signifikan mempengaruhi kinerja.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang menjamin keselamatan, kenyamanan, dan penataan yang rapi mampu mendorong peningkatan moral dan motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga karyawan dapat merealisasikan target organisasi secara produktif dan sesuai deadline. Namun sebaliknya, atmosfer kerja yang negatif—seperti kondisi tidak nyaman, kebisingan berlebih, kebersihan yang minim, atau hubungan kerja yang penuh ketegangan—dapat melemahkan motivasi, yang mengakibatkan penurunan performa dan pencapaian tugas yang tidak maksimal. Maka dari itu, “lingkungan kerja berperan strategis dalam mengkonstruksi motivasi karyawan” (Schuler & Jackson, 1997). Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian Pranitasari dan Saputri (2020), yang menyimpulkan “lingkungan kerja secara signifikan berdampak pada motivasi karyawan”.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis memperlihatkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak mencapai tingkat signifikansi terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan penguatan budaya organisasi tidak serta-merta menghasilkan peningkatan motivasi karyawan yang bermakna secara statistik.

Dari perspektif teoritis, budaya organisasi yang solid dan positif semestinya berkontribusi pada peningkatan motivasi pegawai. “Budaya yang suportif dan mengkreasi atmosfer kerja yang inspiratif memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi yang lebih optimal pada karyawan” (Weeras, Inghe, 2017). Akan tetapi, penemuan riset ini mengungkapkan budaya organisasi sendiri belum memadai untuk

memotivasi karyawan secara substansial. Hasil tersebut tidak sejalan dengan kajian Pranitasari dan Saputri (2020), yang menemukan “adanya korelasi positif signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja”.

6. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Motivasi Kerja

Penemuan memperlihatkan kompetensi karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kondisi ini menandakan semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin kuat pula motivasinya untuk menjalankan tugas pekerjaan. Peningkatan kapasitas kompetensi pegawai secara langsung mendorong eskalasi motivasi.

Hasil tersebut konsisten dengan kajian Lianasari dan Ahmadi (2022), “yang menyoroti peranan vital kompetensi dalam pencapaian kesuksesan organisasi”. Maka dari itu, Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak sebaiknya mengutamakan pengembangan kompetensi lewat peningkatan knowledge, skill, pengalaman, dan attitude kerja. “Kompetensi menggambarkan kemampuan individu untuk bergerak secara terarah dan produktif dalam mencapai objektif organisasi” (Pasaribu, 2019). Karyawan dengan kompetensi solid cenderung menampilkan kemandirian serta motivasi yang berkesinambungan dalam pekerjaannya.

7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan hasil studi, motivasi memiliki korelasi searah yang signifikan dalam mendorong capaian kerja karyawan. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin kuat semangat kerja yang dimiliki seorang aparatur, maka kualitas hasil pekerjaannya pun akan cenderung meningkat.

Dalam studi ini, fasilitas penunjang kerja dan recognition dari atasan menjadi faktor motivasi dominan yang berdampak pada kinerja. Hasil tersebut konsisten dengan kajian sebelumnya yang dilakukan Sudarmadi dan Efendi (2023) serta Akbar dkk. (2022), yang menyatakan “karyawan yang memiliki motivasi kuat cenderung menampilkan tingkat kinerja yang lebih baik”.

Pengaruh Tidak Langsung

1. Motivasi Kerja sebagai Mediator antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Temuan penelitian mengungkapkan dampak lingkungan kerja terhadap performa pegawai sebagian disalurkan melalui motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial dalam relasi antara lingkungan kerja dan kinerja.

Mangkunegara (2017) memaparkan “lingkungan kerja meliputi aspek fisik dan psikologis yang berpengaruh terhadap karyawan”. Situasi kerja yang kondusif mendukung realisasi target individu dan organisasi dengan meningkatkan motivasi, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Pembentukan lingkungan kerja yang memotivasi mendorong karyawan untuk berkinerja lebih optimal, yang memperkuat fungsi mediasi motivasi kerja. Hasil ini sejalan dengan riset Pranitasari dan Saputri (2020), yang membuktikan “kondisi lingkungan kerja mempengaruhi kinerja secara tidak langsung lewat motivasi karyawan”.

2. Motivasi Kerja sebagai Mediator antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Riset tersebut membuktikan adanya peran mediasi parsial dari motivasi kerja dalam menghubungkan

pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas. Artinya, lingkungan yang kondusif tidak langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu menstimulasi motivasi pegawai. Upaya membangun atmosfer kerja yang positif sangat krusial untuk mendorong efektivitas kerja anggota organisasi.

3. Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Kompetensi Karyawan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Studi ini memberikan bukti empiris bahwa pengayaan kompetensi tidak sekadar mengasah keahlian teknis, tetapi juga memperkuat motivasi internal untuk bekerja secara prima. Dengan kapasitas yang tinggi, individu menjadi lebih yakin pada kemampuan diri dan lebih berdedikasi dalam tugasnya. Hal ini selaras dengan argumen Agustine Pariesti dkk. (2022) yang menekankan bahwa “motivasi merupakan katalisator utama yang menggerakkan personel untuk berkontribusi secara efektif demi keberhasilan instansi”.

PENUTUP

Kesimpulan

Mengacu pada seluruh rangkaian analisis data dan diskusi yang telah diuraikan pada bab terdahulu, poin-poin kesimpulan dari studi ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh yang searah namun tidak menyentuh level signifikansi antara sistem nilai organisasi dengan gairah kerja pegawai di Dinas Kesejahteraan Sosial daerah Puncak. Temuan ini memberikan gambaran bahwa pola budaya kerja saat ini belum menjadi penggerak utama dalam meningkatkan motivasi, sehingga hipotesis kelima ditolak oleh hasil penelitian ini.
- b. Ditemukan bahwa kapasitas keahlian staf berhubungan positif namun kurang esensial secara statistik dalam

- memengaruhi hasil kerja Pegawai Negeri Sipil di Lembaga Kesejahteraan Sosial daerah Puncak. Temuan ini memberikan gambaran bahwa penambahan kompetensi tidak selalu diikuti oleh peningkatan performa yang substantif. Dengan demikian, hipotesis ketiga dinyatakan gugur.
- c. Ditemukan bahwa kecakapan personel memiliki korelasi yang searah namun tidak memberikan dampak yang berarti secara statistik terhadap output kerja Aparatur Sipil Negara pada Instansi Kesejahteraan Sosial di wilayah Puncak. Hal ini memberi gambaran bahwa penambahan kemahiran tidak menjamin adanya lonjakan performa yang esensial. Konsekuensinya, hipotesis ketiga dianggap gugur.
- d. Meski searah, iklim organisasi tidak menunjukkan efek yang substansial bagi dorongan profesional anggota di Lembaga Kesejahteraan Sosial daerah Puncak. Temuan ini menegaskan bahwa aspek kultural kerja bukanlah pendorong primer untuk meningkatkan motivasi, yang menyebabkan ditolaknya hipotesis kelima.
- e. Pada Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak, semangat kerja para personel dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi, namun tidak dalam level yang meyakinkan. Analisis ini memberikan gambaran bahwa aspek kultural perusahaan belum berperan sebagai pendorong primer bagi produktivitas pegawai. Konsekuensinya, data penelitian tidak memberikan dukungan bagi hipotesis kelima.
- f. Peningkatan motivasi kerja para staf di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak dipengaruhi secara nyata dan signifikan oleh faktor kompetensi. Berdasarkan data ini, terlihat bahwa dorongan profesional yang kuat muncul dari tingginya standar kemampuan pegawai, yang sekaligus memvalidasi hipotesis keenam.
- g. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan performa pegawai. Oleh sebab itu, hipotesis ketujuh dapat diterima.
- h. Motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam relasi antara lingkungan kerja dan kinerja PNS di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja secara tidak langsung lewat peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis kedelapan terkonfirmasi.
- i. Motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja PNS di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak. Oleh karena itu, hipotesis kesembilan tidak terbukti berdasarkan temuan penelitian.
- j. Motivasi kerja memediasi dampak kompetensi pegawai terhadap kinerja PNS di Dinas Kesejahteraan Sosial Kabupaten Puncak. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung lewat peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh dapat diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation*

- Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis* (22 ed.). Andi.
- Afandi, P. (2018a). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Zanafa Publishing.
- Afandi, P. (2018b). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (1 ed.). Zanafa Publishing.
- Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, dan Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Akbar, Irawan, H., Ansar, dan Sumayah Dahlan, S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perdagangan Kota Makassar. *Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(1). <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/asy-syarikah>
- Amrullah, M. Y., dan Hermani, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Divisi Body Dan Rangka CV. Laksana. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(4), 236–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jiab.2018.21958>
- Amstrong, M., dan Baron, F. (2016). *Manajemen Kinerja* (Ketujuh). Erlangga.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bintoro, dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja* (1 ed.). Gava Media.
- Carter, E. W., Common, E. A., Sreckovic, M. A., Huber, H. B., Bottema-Beutel, K., Gustafson, J. R., Dykstra, J., dan Hume, K. (2014). Promoting Social Competence and Peer Relationships for Adolescents With Autism Spectrum Disorders. *Remedial and Special Education*, 35(2), 91–101. <https://doi.org/10.1177/0741932513514618>
- Datau, M. A., Ahmad, M., dan Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. *JAMBURA*, 5(1), 257–263. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13 ed.). Pearson Education.
- Edward, Y. R., dan Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1552–1563. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1084>
- Farisi, S., dan Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. *SiNTESa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora*, 1(1), 336–351.
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan*

- Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Ringle, C., dan Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? *Long Range Planning*, 45, 312–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- Halim, A., Tjahjono, A., dan Husein, Muh. F. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP STIM YKPN.
- Hamdiah, Firman, A., dan Salim Sultan, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Penempatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pemerintahan Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. *MASSARO: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–13.
- Hartati, Y., Ratnasari, S. L., dan Susanti, E. N. (2020). PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDOTIRTA SUAKA. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Revisi). PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Iswanto, Y. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka.
- Kotter, J. P., dan Heskett, J. L. (1997). *Corporate Culture and Performance*. PT. Prenhallindo.
- Kusumastuti, I., ita Kurniawati, N., Loka Satria, D., dan Wicaksono, D. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 3(1), 43–53. <https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1540>
- Lapping, M., Echdar, S., dan Maryadi. (2020). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Dprd Kabupaten Pinrang. *Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 1.
- Lianasari, M., dan Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>
- Manao, A. S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 1–9. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/576/495>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Prusahaan* (Keduabelas). PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, A. K., Puspa, T., dan Wardini, A. K. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Makro Manajemen*, 5(2).

- Mardiana, M. (2011). *Manajemen Produksi*. Badan Penerbit IPWI.
- Masela, M., Saban Echdar,), Sjarlis, S., Pengelola, B., Dan, K., Daerah, A., Manajemen,), dan Makassar, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja ASN Pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Manokwari. *Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR)*, 1(3). <http://www.al-idarahpub.com/index.php/jambir>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667> homepage:
- Nirmayani, Razak, A., Kalsum, U., dan Makkulau, A. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Asn Pada Balai Perluasan Kesempatan Perluasan Kesempatan Kerja Kendari Kementerian Ketenagakerjaan. *E-QIEN : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 227–241.
- Rachmawati, R., dan Daryanto, D. (2013). *Penilaian Kinerja Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Graha Ilmu.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. (2013a). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Ketiga). PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. (2013b). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Ketiga). PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2019). *Manajemen* (A. Maulana, Ed.; 13 ed.). Erlangga.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2013a). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2013b). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Santoso, S. (2014). *Statistik Multivariat : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS* (Edisi Revisi). PT. Elex Media Komputindo.
- Schuler, R. S., dan Jackson, S. E. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke 21* (6 ed.). Erlangga.
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017a). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi Revisi, Vol. 9). PT. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017b). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan Yang Baik* (Sabda Ali Mifka, Ed.; 4 ed.). Refika Aditama.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). John Wiley & Sons Ltd. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Sihaloho, R. D., dan Siregar, H. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- Sugiyono, S. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. CV. Alfabeta.
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana prenda media group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (8 ed.). Kencana.
- Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia* (7 ed.). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, W. D., dan Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. Dalam *International Journal of Multidisciplinary Research and Development* www.allsubjectjournal.com (Vol. 4). <http://writingpad.org/?tag=culture-defined-by-various->
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5 ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (12 ed.). PT. Rajawali Press.
- Zusmawati, dan Febrina, V. (2023). Dampak Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dan Non ASN Di PDAM Tirta Langkisau (PAINAN). *EBISMEN*, 2(2), 159–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i2.831>