



## Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening

Ena Marlina<sup>1\*</sup>, Dedi Kusmayadi<sup>2</sup>, Edy Suroso<sup>3</sup>

<sup>123</sup> Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi Tasikmalaya, Indonesia

Alamat: Jl. Siliwangi No.24, Kahuripan, Kec. Tawang, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat 46115

Korespondensi penulis: [enamarlina83@gmail.com](mailto:enamarlina83@gmail.com)

**Abstract.** *This research aims to examine the influence of motivation and training on performance with work culture as an intervening variable. The study was conducted on Civil Servants in General Functional Positions and Certain Functional Positions in the City of Tasikmalaya. Sampling was carried out using techniques proportionate stratified random sampling, with a total sample size of 374 samples, in 37 regional apparatus organizations in Tasikmalaya City. The research instrument used was a questionnaire with scale likert. The analysis technique used is path analysis using the SPSS application. The results of this research show that 1) Motivation, Training and Performance are in good condition. Meanwhile the Work Culture is in Very Good Condition; 2) Motivation has a positive and significant effect on work culture; 3) Training has a positive and significant effect on work culture; 4) Motivation has a positive and significant effect on performance; 5) Training has a positive and significant effect on performance; 6) Work culture has a positive and significant effect on performance; 7) Motivation and training have a positive effect on work culture; 8) Motivation, training and work culture have a positive effect on performance.*

**Keywords:** *Work Culture, Performance, Motivation, Training*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara motivasi dan pelatihan terhadap kinerja dengan budaya kerja sebagai variabel intervening. Studi dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu di Kota Tasikmalaya. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik proportionate stratified random sampling, dengan jumlah ukuran sampel sebanyak 374 sampel, pada 37 organisasi perangkat daerah di Kota Tasikmalaya. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Motivasi, Pelatihan dan Kinerja dalam kondisi Baik. Sedangkan Budaya Kerja dalam kondisi Sangat Baik; 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja; 3) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja; 4) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 5) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 6) Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 7) Motivasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap budaya kerja; 8) Motivasi, pelatihan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Kata kunci:** Budaya Kerja, Kinerja, Motivasi, Pelatihan

### 1. LATAR BELAKANG

Instansi pemerintahan merupakan organisasi dibawah pemerintah, yang mana tugasnya memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Organisasi ini termasuk kedalam organisasi *nonprofit*, yang berarti tidak berfokus kepada penerimaan laba. Disamping itu, baik buruknya suatu instansi pemerintah dapat diukur melalui baik atau buruknya pelayanan terhadap masyarakat. Yang mana ini berkaitan dengan kualitas yang diberikan oleh pegawai instansi pemerintahan terhadap masyarakat.

Pegawai Negeri Sipil merupakan pegawai instansi pemerintah yang bertugas untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dapat diukur menggunakan kinerja. Hal ini sejalan menurut (Sinambela, 2016, p. 486), yang mengungkapkan kinerja sebagai suatu ukuran kualitas sumber daya manusia, sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Disamping itu, persepsi masyarakat menggambarkan bahwa Pegawai Negeri Sipil merupakan jenis pekerjaan yang banyak diimpikan oleh semua pelamar kerja. Hal ini ditandai dengan jumlah pelamar yang meningkat setiap pembukaan formasi, baik itu untuk keperluan Pegawai Negeri Sipil Daerah ataupun Pegawai Negeri Sipil Pusat atau Kementrian. Hal ini dikarenakan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil mempunyai kelebihan yang mana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material dan *non* material yang diantaranya:

- 1) Penghasilan;
- 2) Penghargaan yang bersifat motivasi;
- 3) Tunjangan dan fasilitas;
- 4) Jaminan sosial;
- 5) Lingkungan kerja;
- 6) Pengembangan diri; dan
- 7) Bantuan hukum.

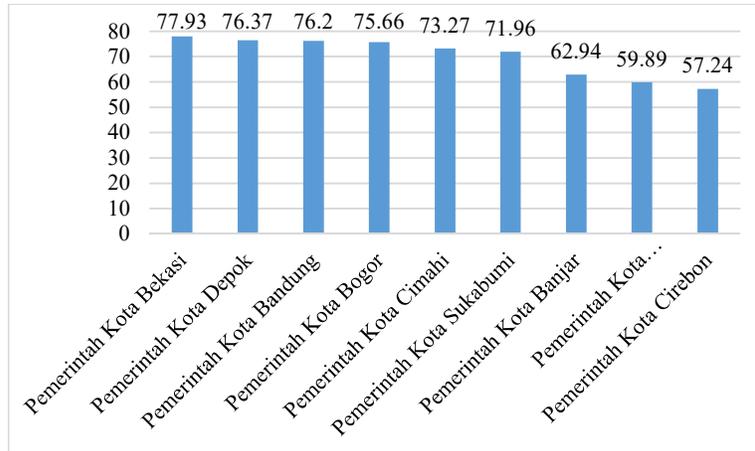
Selain itu berdasarkan Undang-Undang tersebut, menjelaskan bahwa tugas Pegawai Negeri Sipil, antara lain.

- 1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan;
- 2) memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas dan;
- 3) mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia yang akan mengisi formasi tiap-tiap instansi, pelamar harus mengikuti tahapan seleksi yang ketat berupa seleksi administrasi, Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Sehingga benar-benar mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang tinggi untuk mendukung kinerja pemerintahan, hal tersebut sesuai dengan Peraturan Kemenpan RB Nomor 27 tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

Dilain hal, kualitas SDM Pegawai Negeri Sipil yang dipresentasikan oleh ukuran Indeks Profesionalitas (IP). Indeks profesionalitas pegawai negeri sipil yang diukur

berdasarkan indikator kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Berikut ini data Indeks Profesionalitas PNS pada Pemerintah Kota di Provinsi Jawa Barat, dapat dilihat pada Gambar 1, berikut ini.



Sumber : BKPSDM Kota Tasikmalaya, 2024

**Gambar 1** Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota di Jawa Barat Tahun 2023

Berdasarkan grafik di atas pada Gambar 1.1, besarnya indeks profesionalitas PNS Kota Tasikmalaya berada di angka 59,89%, berada di posisi ke 2 dari bawah atau di posisi 8 pada Pemerintah Kota di Provinsi Jawa Barat. Apabila dibandingkan dengan Kota terdekat dari Kota Tasikmalaya, yaitu Kota Banjar yang mana Indeks Profesionalitas PNS Kota Banjar berada di posisi ke 7 dengan angka rata-rata IP sebesar 62,94%, lebih baik dari pada Indeks Profesionalitas PNS Kota Tasikmalaya.

Hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi instansi pemerintahan. Mengingat bahwa pentingnya kinerja dapat menjadi ukuran bagi keberhasilan suatu organisasi pemerintahan. Dimana ini sesuai dengan (Yunus & Titien, 2013, p. 112), kinerja pegawai merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa penurunan kinerja mengindikasikan menurunnya pencapaian tujuan kerja yang telah ditetapkan.

Disamping itu, suatu organisasi membutuhkan dukungan dari segala sumber daya yang ada di dalamnya. Salah satu yang terpenting adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki organisasi menjadi aset yang sangat berharga. Pemberian motivasi mampu meningkatkan kemampuan kerja sehingga meningkatkan kinerja, dalam rangka mencapai

tujuan organisasi. Organisasi turut andil dalam berupaya menumbuhkan motivasi kerja seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Menurut (Masram & Mu'ah, 2017, p. 46) sesuai dengan teori motivasi Maslow yang dinamakan *A Theory of Human Motivation*, menyatakan bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Sedangkan menurut (Sinambela, 2016, p. 487), yang mengungkapkan bahwa motivasi dan kinerja merupakan dimensi yang saling berhubungan satu sama lain. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Masnah et al., 2020), yang menyimpulkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai. Yang menandakan dengan pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi. Tetapi penelitian yang telah dilakukan oleh (Hidayat, 2021), yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, yang artinya Motivasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu penelitian yang telah dilakukan oleh (Kurniawan, 2022) dan juga penelitian yang telah dilakukan oleh (Restiani Widjaja & Ginanjar, 2022) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan mengenai sumber daya manusia pada saat ini masih menjadi pusat perhatian dan tumpuan utama bagi organisasi bahkan instansi pemerintah. Seiring dengan berkembangnya teknologi, sumber daya manusia membutuhkan keterampilan khusus untuk dapat menguasai perkembangan teknologi yang semakin pesat. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan menjadikan karyawan kehilangan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan demikian peningkatan keterampilan perlu untuk dilakukan melalui kegiatan pelatihan, yang mana pemberian pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan menurut (Wardhana, 2023, p. 152), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugas mereka dan memahami nilai-nilai inti perusahaan. Disamping itu pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan mengenai teknologi atau sistem baru, yang mana teknologi atau sistem kerja, selalu berubah ubah mengikuti perkembangannya. Sejalan dengan itu, menurut (Arta et al., 2023), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja. Tetapi penelitian yang telah dilakukan oleh (Gunawan & Karyono, 2021), dan menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Andayani & Hirawati, 2021), menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan dengan pemberian pelatihan terhadap karyawan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Disamping itu pada Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan budaya kerja BerAKHLAK yang mana itu merupakan *core value* dengan akronim Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Budaya kerja ini diharapkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang menerapkan *core value* tersebut, senantiasa meningkatkan kinerjanya. Pegawai Negeri Sipil yang menerapkan *core value* berAKHLAK cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Mereka lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan tepat waktu dan dengan standar yang tinggi. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik serta pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Masram & Mu'ah, 2017, p. 147), yang mengungkapkan bahwa kondisi organisasi merupakan salah satu faktor peningkatan kinerja.

Disamping itu (Marbawi, 2016, p. 49), mengungkapkan bahwa budaya kerja merupakan aspek penting yang menentukan sikap kerja seorang pegawai baik itu kinerja, kepuasan kerja maupun tingkat kemangkiran. Penelitian yang serupa dilakukan oleh (Taty, 2018), yang menyimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Koko Jaya Prima di Makassar. Serta menurut penelitian yang dilakukan (Nurhaeda et al., 2022), budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Satker Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan. Yang mana hal ini mendakan bahwa semakin tinggi budaya kerja maka akan mengakibatkan semakin tinggi juga kinerja pegawai.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi merujuk kepada suatu dorongan yang diberikan kepada pegawai untuk melakukan suatu kegiatan guna mencapai tujuannya. Sedangkan menurut (Rahardjo, 2022, p. 190), mengungkapkan bahwa motivasi pada awalnya berasal dari kata latin *movere* yang berarti menggerakkan. Motivasi adalah cerminan dari alasan mengapa orang melakukan sesuatu. Motivasi adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang agar dia mau mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah konsep perilaku dimana kita mencoba untuk memahami mengapa orang berperilaku seperti yang mereka lakukan.

Pelatihan merupakan proses pemberian pengetahuan dan keterampilan dengan harapan meningkatnya kinerja pegawai. Sedangkan menurut (Rahardjo, 2022, p. 116.) Pelatihan adalah suatu proses, dimana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang kurang terlatih mungkin berkinerja buruk dan membuat kesalahan yang merugikan. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi

untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan berfokus pada pemberian keterampilan yang dibutuhkan saat ini dan bersifat jangka pendek.

Budaya kerja merupakan norma-norma yang timbul dan menjadi pedoman pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Sedangkan menurut Triguno dalam (Damanik, 2020), budaya kerja merupakan suatu falsafah yang disasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Sedangkan sumber lain yang dikemukakan oleh (Sinambela & Sinambela, 2019, p. 555), budaya kerja merupakan sekelompok pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi.

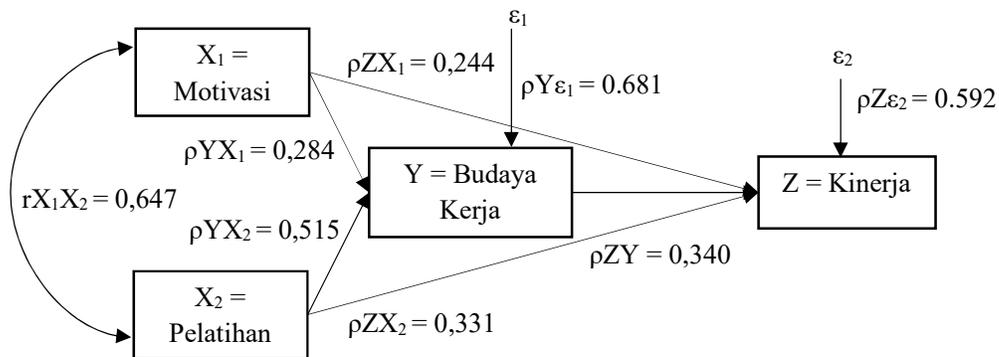
Kinerja merupakan suatu ukuran untuk mengukur hasil kerja pegawai yang dilihat dari segala aspek pekerjaan. Sedangkan menurut (Marbawi, 2016, p. 91), seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang diantaranya termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif. Lebih lanjut kinerja adalah Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut (Sinambela, 2016, p. 480), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan pegawai yang merupakan kewajiban atas pekerjaannya, guna mencapai tujuan organisasi

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan termasuk kedalam penelitian kuantitatif deskriptif (*descriptive quantitative research*) dan inferensial. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independennya yaitu motivasi (X1) dan pelatihan (X2) dan variabel dependen adalah budaya kerja (Y) dan kinerja (Z). Populasi dalam penelitian ini yaitu Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya yang berjumlah 4969 orang, yang mana Pegawai Negeri Sipil tersebut tersebar di 37 Organisasi Perangkat Daerah di Kota Tasikmalaya. Pengambilan ukuran sampel tersebut mengacu kepada persamaan slovin yang berjumlah 374 dengan menggunakan teknik propotioned random sampling. Teknik Analysis yang digunakan yaitu analysis jalur.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dilakukannya uji analisa jalur untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen yaitu motivasi, pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya, dapat dilihat pada Gambar 2, sebagai berikut.



**Gambar 2** Hasil Analisa Jalur Struktural

Berdasarkan hasil analisa jalur struktural. Dapat dihitung besar pengaruh antara variabel pada penelitian, dengan hasil dapat dilihat pada Tabel 1, sebagai berikut.

**Tabel 1** Besar Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Hubungan	Formula	Hasil	Besar Pengaruh
<b>Pengaruh Motivasi Terhadap Budaya Kerja</b>			
Pengaruh langsung	$(0,284)^2$	0,081	8,1%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>2</sub>	$(0,284)(0,647)(0,515)$	0,095	9,5%
Total Pengaruh Motivasi Terhadap Budaya Kerja	$(0,081+0,175)$	0,175	17,5%
<b>Pengaruh Pelatihan Terhadap Budaya Kerja</b>			
Pengaruh langsung	$(0,515)^2$	0,265	26,5%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>1</sub>	$(0,515)(0,647)(0,284)$	0,095	9,5%
Total Pelatihan Terhadap Budaya Kerja	$(0,265+0,095)$	0,360	36,0%

<b>Hubungan</b>	<b>Formula</b>	<b>Hasil</b>	<b>Besar Pengaruh</b>
Total Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Budaya Kerja	$(0,175+0,360)$	0,535	53,5%
<b>Residual Sub Struktural 1</b>	$(1-0,535)$	0,465	46,5%
<b>Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja</b>			
Pengaruh langsung	$(0,244)^2$	0,060	6,0%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>2</sub>	$(0,244)(0,647)(0,331)$	0,052	5,2%
Pengaruh tidak langsung melalui Y	$(0,244)(0,617)(0,340)$	0,051	5,1%
Total Pengaruh Terhadap Kinerja	$(0,060+0,052+0,051)$	0,163	16,3%
<b>Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja</b>			
Pengaruh langsung	$(0,313)^2$	0,110	11,0%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>1</sub>	$(0,331)(0,647)(0,244)$	0,052	5,2%
Pengaruh tidak langsung melalui Y	$(0,331)(0,698)(0,340)$	0,079	7,9%
Total Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	$(0,110+0,052+0,079)$	0,240	24,0%
<b>Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja</b>			
Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja	$(0,340)^2$	0,116	11,6%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>1</sub>	$(0,340)(0,617)(0,244)$	0,051	5,1%
Pengaruh tidak langsung melalui X <sub>2</sub>	$(0,340)(0,698)(0,331)$	0,079	7,9%
Total Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja	$(0,116+0,051+0,079)$	0,245	24,5%
Total Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja	$(0,163+0,240+0,245)$	0,649	64,9%
<b>Residual Sub Struktural 2</b>	$(1-0,649)$	0,351	35,1%

Sumber: Data primer diolah, 2024

#### **4.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Budaya Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh motivasi terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Hasil analisa jalur menyebutkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap budaya kerja dengan besar pengaruh sebesar 17.5%. Uji signifikansi dilakukan dengan hasil nilai sig pada pengaruh motivasi terhadap budaya kerja sebesar  $0.000 < 0.05$  serta nilai  $t\text{-hitung} 6.140 > t\text{-tabel} 1,64$  ( $\alpha: 0,05$ ,  $n: 374$ ), dengan arah positif. Hal tersebut menandakan diterimanya  $H_a$  dan ditolakny  $H_o$ . Diterimanya  $H_a$  menunjukkan

bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh positif pada pengaruh motivasi terhadap budaya kerja, menandakan dengan pemberian motivasi, maka berdampak pada peningkatan budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Motivasi baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) dan berasal dari luar diri (ekstrinsik), mendorong Pegawai Negeri Sipil, dalam mengintegrasikan nilai-nilai budaya *core value* ASN yaitu BerAkhlahk (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Terlihat dari skor penilaian 374 responden Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya, pada variabel motivasi dengan skor yang didapat sebesar 17780 dengan kriteria penilaian baik. Hal tersebut menandakan bahwa pemberian motivasi yang diberikan oleh organisasi memberikan efek pada peningkatan budaya kerja Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Disamping itu pemberian motivasi memberikan efek semangat pada diri pegawai, untuk senantiasa meningkatkan etos kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab serta menjaga kualitas dan kuantitas kerja. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi, mereka cenderung memperlihatkan perilaku yang tidak sesuai dengan *core value* ASN yaitu BerAkhlahk. Pemberian motivasi yang bersumber dari luar (ekstrinsik) biasanya diberikan oleh atasan, menjadikan pegawai lebih dihargai berada dalam lingkungan kerjanya. Sehingga terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pegawai untuk berkembang serta kondusif dalam melakukan pekerjaan karena adanya pemimpin yang inspiratif.

Sejalan dengan pendapat (Rahardjo, 2022, p. 191) yang mengemukakan bahwa pemberian motivasi berdampak pada pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan lebih produktif dalam melakukan suatu pekerjaan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap budaya kerja, terlihat hasil uji analisa jalur dengan nilai  $\text{sig} < 0.05$  (Simbolon, 2019). Pemberian motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, membentuk budaya kerja yang baik serta mendukung tujuan organisasi. Serta dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Damanik, 2020) mengenai pengaruh motivasi terhadap budaya kerja. Hasil menunjukkan bahwa pemberian motivasi mempengaruhi terbentuknya budaya kerja yang baik. Terlihat dari hasil analisis regresi pada pengujian uji-t, dengan hasil nilai  $\text{sig} < 0.05$ .

## 4.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Budaya Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Hasil analisa jalur menyebutkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja dengan besar pengaruh sebesar 36%. Uji signifikansi dilakukan dengan hasil nilai sig pada pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja sebesar  $0.000 < 0.05$  serta nilai  $t_{\text{hitung}} 11,146 > t_{\text{tabel}} 1,64$  ( $\alpha: 0,05$ ,  $n: 374$ ), dengan arah positif. Hal tersebut menandakan diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh positif pada pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja, menandakan dengan pemberian program pelatihan, maka berdampak pada peningkatan budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Pemberian program pelatihan memberikan pengalaman baru bagi pegawai untuk lebih mematuhi dan konsisten dalam menerapkan *core value* ASN yaitu BerAkhlik (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Hal tersebut tercermin dari nilai skor yang didapat yang berasal dari 374 responden, dengan nilai skor variabel pelatihan sebesar 15608 dengan kriteria penilaian baik.

Selain berfungsi dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawai, program pelatihan membantu pegawai dalam menyatukan persepsi dan mengubah pola pikir serta perilaku pegawai untuk sejalan dengan budaya kerja BerAkhlik. Disamping itu, dengan meningkatnya kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai melalui program pelatihan, pegawai cenderung lebih profesional dalam melakukan pekerjaannya, karena pegawai lebih memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan menerapkan kualitas dan kuantitas yang lebih tinggi.

Sejalan dengan pendapat (Rahardjo, 2022, p. 116) yang menyebutkan bahwa pemberian program pelatihan memiliki manfaat pada peningkatan budaya kerja yang mendorong pada perubahan yang lebih baik. Serta menumbuhkan budaya komunikasi yang baik, mengingat bahwa manfaat program pelatihan salah satunya yaitu memfasilitasi komunikasi antar pekerja. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan yang mengungkapkan hasil analisis regresi pada uji-t mengenai pengaruh pelatihan terhadap budaya kerja didapat bahwa nilai  $\text{sig} < 0.05$  (Suryawijaya et al., 2021). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap budaya kerja. Dibuktikan dengan penelitian (Nuraeni et al., 2021),

mengungkapkan bahwa pemberian pelatihan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja.

#### **4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Hasil analisa jalur menyebutkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 16.3%. Uji signifikansi dilakukan dengan hasil nilai sig pada pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar  $0.000 < 0.05$  serta nilai  $t_{\text{hitung}} 5.81 > t_{\text{tabel}} 1,64$  ( $\alpha: 0,05$ ,  $n: 374$ ), dengan arah positif. Hal tersebut menandakan diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh positif pada pengaruh motivasi terhadap kinerja, menandakan dengan pemberian motivasi, berdampak pada peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Pemberian motivasi berperan pada penentuan seberapa besar pegawai dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi. Terlihat dari skor penilaian 374 responden Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya, pada variabel motivasi dengan skor yang didapat sebesar 17780 dengan kriteria penilaian baik

Motivasi yang timbul dari dalam diri atau motivasi, menumbuhkan keinginan untuk senantiasa mengembangkan kompetensi melalui program pelatihan dan pembelajaran, mencapai prestasi yang lebih tinggi serta memberikan pelayanan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan motivasi yang berasal dari luar atau ekstrinsik, mampu mendorong pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya karena terdapat penghargaan insentif yang adil serta transparan berdasarkan hasil kerja dan pengakuan atas hasil kerjanya dari atasan atau rekan kerja lainnya. Disamping itu pimpinan yang inspiratif yang memberikan motivasi langsung pada bawahannya, menjadikan pegawai lebih dianggap berada dalam lingkungan organisasi serta merasa terdukung dalam melakukan pekerjaannya sehingga lebih berkinerja baik.

Sejalan dengan pendapat (Rahardjo, 2022, p. 191) yang mana menyebutkan bahwa pemberian motivasi berdampak pada termotivasi karyawan untuk selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan serta termotivasi untuk lebih berorientasi pada kualitas pekerjaan. Disamping itu prinsip motivasi yang mana pemimpin mengakui bahwa bawahan

mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan. Dengan adanya pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah untuk ditingkatkan kinerja (Yunus & Titien, 2013, p. 171).

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Yanuari, 2019) menyebutkan bahwa pemberian motivasi yang diberikan oleh atasan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yanuari, 2019) dengan metode analisis regresi dengan hasil uji t untuk pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan hasil nilai  $\text{sig} < 0.05$  dengan arah positif. Menandakan bahwa pemberian motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja.

#### **4.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Hasil analisa jalur menyebutkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 24%. Uji signifikansi dilakukan dengan hasil nilai sig pada pengaruh motivasi terhadap kinerja sebesar  $0.000 < 0.05$  serta nilai  $t_{\text{-hitung}} 7.160 > t_{\text{-tabel}} 1,64$  ( $\alpha: 0,05$ ,  $n: 374$ ), dengan arah positif. Hal tersebut menandakan diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh positif pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja, menandakan dengan pemberian program pelatihan, berdampak pada peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pemberian program pelatihan kepada pegawai berpengaruh pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang belum pernah pegawai dapatkan serta pegawai memiliki kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan. Program pelatihan sangat perlu untuk diberikan mengingat bahwa teknologi yang terus berkembang menghasilkan kebijakan dan metode kerja yang baru. Pada akhirnya pegawai merasa lebih percaya diri dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pegawai merasa mampu dalam melakukan pekerjaan tersebut. Hal tersebut tercermin dari nilai skor yang didapat yang berasal dari 374 responden, dengan nilai skor variabel pelatihan sebesar 15608 dengan kriteria penilaian baik.

Pegawai Negeri Sipil yang mendapat pelatihan lebih terlatih dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih cepat dan efisien. Hal tersebut sejalan dengan *core value* ASN salah satunya yaitu berorientasi pelayanan. Disamping itu pelatihan mendorong pegawai untuk menerapkan metode baru yang lebih inovatif dalam memberikan pelayanan

publik. Tetapi pelatihan harus diberikan berdasarkan kebutuhan dari pegawai, dimana pelatihan yang sesuai dapat memberikan kualitas kerja yang lebih baik. Mengingat bahwa pegawai menjadi tahu mengenai pekerjaan yang akan dilakukannya dan meningkatkan keterampilan yang sebelumnya tidak diketahui oleh pegawai tersebut.

Program pelatihan yang diberikan mempunyai manfaat untuk meningkatkan kinerja pada pekerjaan saat ini (*improve performance on present job*). Mengingat bahwa program pelatihan merupakan proses pemberian pengetahuan dan keterampilan yang bersifat jangka pendek sehingga, pelatihan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan dalam tugas-tugas yang sedang pekerja lakukan (Indrastuti 2020a: 156-157). Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hartomo & Luturlean, 2020) yang menyebutkan bahwa pemberian pelatihan meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Safitri, 2019) dengan menggunakan metode analisis regresi dengan hasil nilai  $\text{sig} < 0.05$ . Menandakan bahwa pemberian pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.5 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Hasil analisa jalur menyebutkan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja dengan besar pengaruh sebesar 24.5%. Uji signifikansi dilakukan dengan hasil nilai sig pada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sebesar  $0.000 < 0.05$  serta nilai  $t_{\text{hitung}} 7.597 > t_{\text{tabel}} 1,64$  ( $\alpha: 0,05$ ,  $n: 374$ ), dengan arah positif. Hal tersebut menandakan diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh positif pada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, menandakan dengan terbentuknya budaya kerja yang baik, berdampak pada peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya. Pegawai Negeri Sipil mempunyai panduan yang jelas dalam mengatur pegawainya dalam melakukan suatu pekerjaan. Pegawai negeri Sipil berpegang teguh pada *core value* ASN yaitu BerAkhhlak, dimana berAkhhlak merupakan akronim dari (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Dengan jelasnya budaya kerja yang mengatur bagaimana Pegawai negeri Sipil dalam melakukan pekerjaannya, menjadikan terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu dengan adanya budaya kerja BerAkhhlak Pegawai

Negeri Sipil lebih terarah dalam melakukan pekerjaan sehingga terciptanya pekerjaan yang lebih efisien dan efektivitas tinggi.

Penerapan budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja terlihat dari terbentuknya disiplin kerja yang mendorong Pegawai Negeri Sipil untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Disamping itu budaya kerja yang baik membentuk afirmasi lingkungan yang positif untuk pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pekerjaan tim lebih terarah, dengan adanya kolaborasi yang baik antar pegawai dan pegawai dengan atasan. Perkembangan teknologi dan metode kerja baru dapat diikuti mengingat bahwa Pegawai Negeri Sipil menganut budaya kerja yang terus berinovasi menghasilkan solusi baru dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

Sejalan dengan pendapat (Purnamasari, 2018, p. 58) yang menyebutkan bahwa penerapan budaya kerja memiliki manfaat salah satunya yaitu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Kusmanto et al., 2022), yang menyebutkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan (Irmayanti et al., 2020), yang menyebutkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menadakan bahwa dengan peningkatan budaya kerja, maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai.

#### **4.6 Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Budaya Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Merujuk pada data hasil penelitian, menunjukkan bahwa model penelitian mengenai pengaruh motivasi dan pelatihan secara simultan terhadap budaya kerja telah sesuai. Hal tersebut ditandai dengan hasil uji F, dimana nilai sig sebesar  $0.000 < 0.05$  dan  $F_{hitung}$  sebesar  $215.503 > F_{tabel} 2,64$  ( $df=3$ ,  $df_2=370$ ). Dengan kata lain bahwa diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Dengan diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa motivasi dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi dan pelatihan mampu mempengaruhi budaya kerja. Dimana peningkatan budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya dapat dicapai melalui pemberian motivasi dan program pelatihan. Selain itu berdasarkan hasil analisa jalur dan uji determinasi menunjukkan bahwa besar pengaruh motivasi dan pelatihan dalam mempengaruhi budaya kerja sebesar 54%. Sedangkan sisanya sebesar 46% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Syafrawi & Suprihhadi, 2019), menyimpulkan bahwa pemberian motivasi berpengaruh pada peningkatan budaya kerja. Serta didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh (Hartomo & Luturlean, 2020) yang menyebutkan bahwa pemberian program pelatihan kepada karyawan berpengaruh pada peningkatan budaya kerja.

#### **4.7 Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Budaya Kerja Secara Simultan Terhadap Kinerja Pada Pegawai Negeri Sipil di Kota Tasikmalaya**

Merujuk pada data hasil penelitian, menunjukkan bahwa model penelitian mengenai pengaruh motivasi, pelatihan dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja telah sesuai. Hal tersebut ditandai dengan hasil uji F, dimana nilai sig sebesar  $0.000 < 0.05$  dan  $F_{hitung}$  sebesar  $231.772 > F_{tabel} 2,64$  ( $df=3$ ,  $df_2=370$ ). Dengan kata lain bahwa diterimanya  $H_a$  dan ditolaknya  $H_o$ . Dengan diterimanya  $H_a$  menunjukkan bahwa motivasi, pelatihan dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi, pelatihan dan budaya kerja mampu mempengaruhi kinerja. Dimana peningkatan kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya dapat dicapai melalui pemberian motivasi, program pelatihan dan penerapan budaya kerja. Selain itu berdasarkan hasil analisa jalur dan uji determinasi menunjukkan bahwa besar pengaruh motivasi, pelatihan dan budaya kerja dalam mempengaruhi kinerja sebesar 65%. Sedangkan sisanya sebesar 35% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Nugroho & Paradifa, 2020) menyimpulkan bahwa secara simultan motivasi, pelatihan dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan, mengungkapkan bahwa pelatihan, motivasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Dianantari et al., 2019). Dibuktikan dengan hasil analisis regresi pada uji F dengan nilai sig  $< 0,05$ .

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan data hasil penelitian dan kesimpulan dapat disimpulkan pada penelitian ini, antara lain.

1. Motivasi, Pelatihan dan Kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya dalam kondisi Baik. Sedangkan Budaya

- Kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya dalam kondisi Sangat Baik;
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  5. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  6. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  7. Motivasi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap budaya kerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya;
  8. Motivasi, pelatihan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu di Kota Tasikmalaya.

## 6. DAFTAR REFERENSI

- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2).
- Arta, D. N. C., Tannady, H., Fitriadi, H., Supriatna, D., & Yuniwati, I. (2023). Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan Di Perguruan Tinggi. *Journal Of Management Studies And Entrepreneurship (Msej)*, 4(1).
- Damanik, M. (2020). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 194–212.
- Dianantari, N. M. Y., Yuesti, A., Sudja, I. N., & Latupeirissa, J. J. P. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jsam (Jurnal Sains, Akuntansi Dan Manajemen)*, 1(4).
- Gunawan, A., & Karyono. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asahi Forge Indonesia. *Jurnal Ikra-Ith Ekonomika*, 4(2), 20–30.
- Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *Urnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(1), 200–207.

- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/Widyacipta.V5i1.8838>
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (A. R. Tanjung, Ed.; Revisi). Ur Press .
- Irmayanti, P. A., Widiastini, M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 111. <https://doi.org/10.23887/Pjmb.V2i1.26274>
- Kurniawan, H. (2022). Nalisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 3(4).
- Kusmanto, H., Fauzi, A., & Mulyono, L. E. H. (2022). Pengaruh Kompetensi Aparatur, Budaya Kerja Dan Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (Jimt)*, 3(4), 441–421.
- Marbawi, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian*. Unimal Press.
- Masnah, Abidin, & Darmawan Ukkas. (2020). Hubungan Antara Motivasi Dengan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Wilayah Kerja Puskesmas Lakessi Kota Parepare. *Jurnal Ilmiah Manusia Dan Kesehatan*, 3(3), 421–431. <https://doi.org/10.31850/Makes.V3i3.393>
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher.
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jrmsi - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168. <https://doi.org/10.21009/Jrmsi.011.1.08>
- Nuraeni, Y., Nasution, F. A., & Maulana, Z. (2021). Mengukur Dampak Pelatihan Terhadap Implementasi Budaya Kerja Produktif Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Menggunakan Smartpls. *Barekeng: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 15(4), 675–686. <https://doi.org/10.30598/Barekengvol15iss4pp675-686>
- Nurhaeda, Maryadi, Idris, M., & Ardasanti, A. (2022). Efek Motivasi, Kompetensi, Kompensasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Seiko: Journal Of Management & Business*, 5(2), 395–406.
- Purnamasari, D. (2018). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 8*, 3(8), 57–64.
- Rahardjo, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 47–56. <https://doi.org/10.51977/Jsm.V4i1.692>
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2). <https://doi.org/10.33373/Dms.V8i2.2154>
- Simbolon, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja Dan Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 87–97. <https://doi.org/10.56457/Jimk.V5i2.42>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kerja* (1st Ed.). Pt Rajagrafindo Persada.
- Suryawijaya, D. A., Mulyanto, A. I., Shadiq, T. F., & Sutarman. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Airnav Indonesia Cabang Jakarta Air Traffic Services Center Dengan Budaya Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Empire*, 1(2).
- Syafrawi, & Suprihhadi, H. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dimoderasi Budaya Kerja. *Jurnal Ilmu Riset Manajemen*, 6(10).
- Taty, S. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dealer Dan Bengkel Pada Pt. Koko Jaya Prima Di Makassar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(1).
- Wardhana, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital 4.0*. (M. Pradana, Ed.). Eureka Media Aksara.
- Yanuari, Y. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Baskara : Journal Of Business & Entrepreneurship*, 2(1), 45–54.
- Yunus, & Titien, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Majalengka.