

Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Ibnu Imam¹, Gunistiyo^{2*}

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal

* E-mail Korespondensi: gunistiyo@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 19-07-2024

Revision: 03-08-2024

Published: 07-08-2024

DOI Article:

10.24905/permana.v16i2.433

A B S T R A K

Tujuan dilakukannya pada penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai, budaya organisasi, dan inovasi layanan, kinerja pegawai, motivasi kerja. Metode penelitian ini adalah penelitian survey. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor desa dan Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes yang berjumlah 56 orang pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data di penelitian ini adalah kuesioner. Metode Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis analisis *partial least square*. Hasil yang didapatkan yaitu kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai, inovasi layanan berpengaruh negatife terhadap motivasi kerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Kompetensi, Budaya Organisasi, Inovasi Layanan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

A B S T R A C T

The proposal for this study is to analyze the influence of employee competence, organizational culture, and service innovation, employee performance, and work motivation. This research method is survey research. The population of this study is all employees in the village office and Kersana District, Brebes Regency which totals 56 employees. Sampling was carried out using a saturated sampling technique. The technique used to collect data in this study is a questionnaire.

Acknowledgment

The data analysis method used in this study is partial least square analysis. The results obtained were that competence has a positive effect on employee performance, organizational culture has a positive effect on employee performance, service innovation has a negatif effect on employee performance, competence has a positive effect on employee work motivation, organizational culture has a positive effect on employee work motivation, service innovation has a negatif effect on employee work motivation, work motivation has a positive effect on employee performance, work motivation is not Able to mediate the influence of competence on employee performance, work motivation able to mediate organizational culture on employee performance, work motivation unable to mediate the influence of service innovation on employee performance.

Keywords: *Competence, Organizational Culture, Service Innovation, Work Motivation, Employee Performance*

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan kewajiban pemerintah sebagai pendorong utama kemajuan suatu bangsa dan dijalankan oleh organisasi pemerintahan, baik pusat, provinsi, serta upaya yang diklaim negara. Pelayanan pemerintah bisa berbentuk jasa atau barang. Masyarakat saat ini semakin terbuka dalam memberikan analisis dan reaksi terhadap pelayanan publik. Berdasar dari hal itu, substansi pelayanan mempunyai peranan penting dalam mengendalikan dan memfokuskan semua tindakan organisasi bantuan untuk menggapai harapan yang diinginkan oleh masyarakat sebagai penerima manfaat pelayanan (Azahraty dan Periyadi, 2018).

Tabel 1. Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes Periode 1 Januari – 31 Desember 2022

Sasaran Kinerja Pegawai	Indikator	Capaian SKP
Hasil Kerja	Terpenuhinya pelayanan umum yang baik dan professional	81,50
	Perilaku Kerja	
	Berorientasi pelayanan	81,00
	Akuntabel	76,50
	Kompeten	75,10
	Harmonis	76,00
	Loyal	77,60
	Adaptif	76,77
	Kolaboratif	72,80

Sumber: Kecamatan Jatibarang Brebes (2023)

Keterangan :

- 91 – ke atas : sangat baik
- 76 – 90 : baik
- 61 – 75 : cukup
- 51 – 60 : kurang
- 50 kebawah : buruk

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa hasil dari penilaian capaian sasaran kerja pegawai Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes rata-rata sudah baik hanya pada aspek kolaboratif menunjukkan hasil yang cukup yang artinya pegawai Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes kurang dalam bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan kolaborasi menjadi salah satu kemampuan yang sangat penting dan harus dimiliki oleh pegawai. Aspek kolaboratif penting dilakukan dimana pegawai perlu saling bekerja sama agar bisa mencapai tujuan instansi.

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor yang penting dalam mewujudkan kinerja pegawai yang unggul, sebab kompetensi pegawai menggambarkan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka dapat diharapkan akan semakin baik pula kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkat kinerja individu dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu (Hamdiah, 2023).

Beberapa pegawai kecamatan Kersana Kabupaten Brebes juga masih memiliki kompetensi yang rendah. Masih sulitnya bagi beberapa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang termasuk kategori cepat untuk diselesaikan bahkan mengalami keterlambatan dari batas waktu pekerjaan yang sudah ditentukan. Keterampilan dan pengetahuan pegawai terkait pelayanan yang masih rendah hal ini dapat diketahui masih adanya keluhan masyarakat terkait kualitas layanan yang diberikan oleh petugas kepada masyarakat yang datang.

Tabel 2. Waktu Penyelesaian Pelayanan di Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes

No.	Uraian Tugas	Standar Penyelesaian	Keterlambatan Penyelesaian
1.	Surat Keterangan	1 Hari	2 Hari
2	Kartu Keluarga (KK)	3 Hari	7 Hari
3	Kartu Tanda Penduduk	1 Hari	2 Hari
4	Surat Keterangan Datang	1 Hari	2 Hari

No.	Uraian Tugas	Standar Penyelesaian	Keterlambatan Penyelesaian
5	Surat Keterangan Pindah	1 Hari	2 Hari
6	Surat Izin Gangguan / HO	1 Hari	2 Hari
7	Surat Rekomendasi Usaha	1 Hari	1 Hari
8	Surat Rekomendasi Pendidikan	1 Hari	1 Hari
9	Surat Rekomendasi Izin Mendirikan Tower / Menara	3 Hari	3 Hari
10	Surat Rekomendasi Mendirikan LSM	3 Hari	2 Hari

Sumber : Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes (2023)

Inovasi layanan merupakan program yang perlu dijalankan oleh kecamatan Kersana dalam memberikan pelayanan, nyatanya masih menghadapi beberapa kendala. Masih minimnya kemampuan pegawai yang berkualitas baik dalam bidang informasi dan teknologi (IT) yang dimiliki oleh Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes terutama dalam mengaplikasikan sistem pelayanan berbasis teknologi yang sudah mulai diterapkan dimana dari total 30 staf pada bagian pelayanan hanya 8 orang saja yang memiliki kemampuan yang baik dalam bidang informasi dan teknologi, hal ini dapat dilihat dari kebijakan pelayanan di Kersana Kabupaten Brebes yang masih membutuhkan dokumen-dokumen tertulis kepada masyarakat yang mengurus perizinan atau perekaman data KTP, pemberian rekomendasi KK dan Akte Catatan Sipil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor desa dan Kecamatan Kersana Kabupaten Brebes yang berjumlah 56 orang pegawai. Kecamatan Kersana membawahi 13 desa dimana setiap desa akan dipilih 2 orang pegawai sehingga terdapat 26 orang pegawai dari Kantor desa dan 30 orang. Sampel yang digunakan menggunakan sampel jenuh. Pendekatan yang dilakukan pada saat menganalisa penelitian ini adalah *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS). Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan *moderated regression analysis* (MRA) yang diestimasi dengan SEM-PLS.

Hipotesis

- H₁: Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja
- H₂: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja
- H₃: Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap kinerja
- H₄: Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi kerja

- H₅: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja
- H₆: Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap motivasi kerja
- H₇: Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja
- H₈: Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening
- H₉: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening
- H₁₀: Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

HASIL

Uji Normalitas

Tabel 3. Interpretasi Nilai Indeks

No.	Nilai Indeks	Keterangan
1.	10,00 – 40,00	Persepsi responden rendah
2.	40,01 – 70,00	Persepsi responden sedang
3.	70,01 – 100	Persepsi responden tinggi

Sumber: Ferdinand (2019)

Berikut ini akan dipaparkan mengenai hasil analisis deskripsi jawaban responden dengan menggunakan analisis indeks:

Variabel Kompetensi

Kompetensi menunjukkan kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik pada level yang lebih tinggi, lebih sering, dan lebih dari rata-rata. Semakin kompeten seorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Variabel kompetensi pada penelitian ini diukur dengan 5 indikator yang dijabarkan dalam 10 pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 4. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

Dimensi	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN							INDEKS (%)	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7		
Motif	0,00	0,26	0,38	2,04	4,46	16,07	69,64	92,86	Tinggi
Watak	0,00	1,02	1,15	0,51	1,28	14,54	74,11	92,60	Tinggi
Konsep diri	0,00	0,51	1,15	0,00	1,91	7,65	83,93	95,15	Tinggi
Pengetahuan	0,00	0,00	1,15	0,51	1,28	13,78	78,57	95,28	Tinggi
Keterampilan	0,00	0,26	0,77	0,51	0,64	9,95	83,93	96,05	Tinggi
Rata - Rata Indeks								94,39	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasar pada tabel 4 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel kompetensi adalah 94,39 termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut dapat bermakna bahwa res-

ponden penelitian memiliki kompetensi yang tinggi yaitu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku pegawai. Setiap pegawai akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku di instansi agar diterima oleh lingkungannya. Variabel budaya organisasi diukur dengan 6 indikator yang dijabarkan dalam 12 pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 5. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN							INDEKS (%)	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7		
Innovation and risk taking	0,00	0,51	0,00	0,00	6,38	19,13	66,96	92,98	Tinggi
Attention to detail	0,00	0,26	0,77	2,04	7,02	16,84	64,29	91,20	Tinggi
Outcome orientation	0,00	0,51	0,77	2,04	8,29	26,02	50,89	88,52	Tinggi
People orientation	0,00	0,51	0,77	2,04	8,29	26,02	50,89	88,52	Tinggi
Team orientation	0,00	0,00	1,15	3,06	12,76	21,43	49,11	87,50	Tinggi
Aggressiveness	0,00	0,26	1,15	2,55	7,02	19,13	59,82	89,92	Tinggi
Stability	0,00	0,26	0,38	0,00	8,29	22,96	59,82	91,71	Tinggi
Rata - Rata Indeks								90,05	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasar pada tabel 5 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel budaya organisasi adalah 90,05 termasuk dalam kategori tinggi, artinya responden memiliki persepsi yang tinggi mengenai budaya organisasi yang ada di instansi. Responden berpendapat bahwa di Kecamatan Kersana memiliki budaya organisasi yang baik yang mendorong pegawainya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam hal pekerjaan, dan mendorong setiap pegawai untuk berlaku cermat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel Inovasi Layanan

Inovasi layanan di dalam lembaga publik merupakan penerapan ide-ide baru dalam implementasi layanan yang mempermudah pemberian layanan kepada masyarakat yang sesuai dengan aturan pokok ataupun aturan yang telah ditetapkan. Variabel inovasi layanan diukur dengan 4 indikator yang dijabarkan dalam 8 pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 6. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Inovasi Layanan

Dimensi	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN							Indeks (%)	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7		
Keunggulan	0,00	0,00	0,77	2,04	12,12	15,31	59,82	90,05	Tinggi
Kesesuaian	0,00	0,26	1,53	2,55	7,65	27,55	48,21	87,76	Tinggi
Kompleksitas	0,00	0,77	1,15	2,04	9,57	21,43	52,68	87,63	Tinggi
Kemudahan pengamatan	0,00	0,26	0,38	0,00	5,10	19,13	68,75	93,62	Tinggi
Rata - Rata Indeks								89,76	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasar pada tabel 6 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel inovasi layanan adalah 89,76 termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut bermakna bahwa memiliki pelayanan yang unggul dalam melayani masyarakat. Kecamatan Kersana juga memiliki program pelayanan yang baru kepada masyarakat yang memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan.

Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang berasal dari dalam diri pegawai untuk menggerakkan dan mengarahkan dirinya agar dapat melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Variabel motivasi kerja diukur dengan 3 indikator yang dijabarkan dalam 6 pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 7. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Dimensi	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN							Indeks (%)	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7		
Kebutuhan akan prestasi	0,00	0,26	0,77	0,51	7,65	20,66	61,61	91,45	Tinggi
Kebutuhan akan afiliasi	0,00	0,00	0,00	3,57	10,20	35,97	37,50	87,24	Tinggi
Kebutuhan akan kekuasaan	0,00	0,00	1,15	1,02	3,83	18,37	68,75	93,11	Tinggi
Rata - Rata Indeks								90,60	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasar pada tabel 7 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel motivasi kerja adalah 90,60 termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut bermakna bahwa pegawai di Kecamatan Kersana dan perangkat desa di Kecamatan Kersana memiliki keinginan untuk maju dan memiliki jabatan lebih tinggi serta memiliki hubungan antar pribadi dengan sesama rekan kerja yang ramah dan akrab.

Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan yang bisa diperlihatkan dari segi mutu maupun jumlah, secara individual maupun kelompok yang diberikan oleh seluruh pegawai. Variabel kinerja pegawai diukur dengan 5 indikator yang dijabarkan dalam 10 pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 8. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

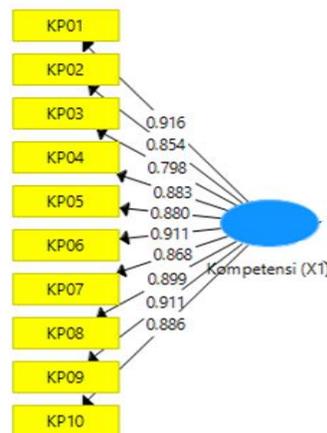
Dimensi	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN							INDEKS (%)	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7		
Kualitas kerja	0,00	0,00	0,77	2,55	5,74	13,78	69,64	92,47	Tinggi
Ketepatan waktu	0,00	0,00	1,91	1,53	4,46	13,78	70,54	92,22	Tinggi
Inisiatif dalam bekerja	0,00	0,00	1,15	1,02	3,83	8,42	80,36	94,77	Tinggi
Kemampuan kerja	0,00	0,00	1,91	1,53	3,83	9,95	75,89	93,11	Tinggi
Komunikasi	0,00	0,00	1,53	3,06	2,55	17,60	66,96	91,71	Tinggi
Rata - Rata Indeks								92,86	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasar pada tabel 8 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata indeks untuk variabel kinerja pegawai adalah 92,86 termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti pegawai di Kecamatan Kersana dan perangkat desa di Kecamatan Kersana mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil sesuai yang diinginkan oleh instansi. Kinerja pegawai di Kecamatan Kersana dan perangkat desa di Kecamatan Kersana merupakan prestasi kerja dimana ada perbandingan antara hasil kerja yang nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.

Hasil Analisis *Partial Least Square*

Variabel Kompetensi Pegawai



Gambar 1. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kompetensi Pegawai

Hasil *outerloading* variabel kompetensi pegawai dijelaskan pada table berikut:

Tabel 9. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kompetensi Pegawai

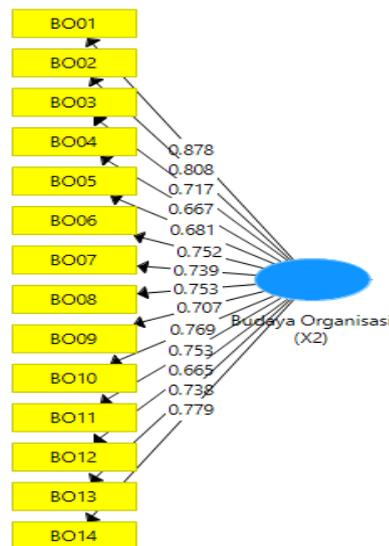
Variabel	Kode Item Pernyataan	Outer loading	Keterangan
Kompetensi Pegawai	KP01	0,916	Memenuhi Syarat
	KP02	0,854	Memenuhi Syarat
	KP03	0,798	Memenuhi Syarat
	KP04	0,883	Memenuhi Syarat
	KP05	0,880	Memenuhi Syarat
	KP06	0,911	Memenuhi Syarat
	KP07	0,868	Memenuhi Syarat
	KP08	0,899	Memenuhi Syarat
	KP09	0,911	Memenuhi Syarat
	KP10	0,886	Memenuhi Syarat

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 9 di atas menunjukkan hasil *outer loading* variabel kompetensi pegawai. Berdasar pada hasil tabel di atas diperoleh nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten yang menunjukkan kuat-lemahnya indikator sebagai pengukur variabel. Rata-rata *outer loading* variabel kompetensi adalah di atas 0.500, sehingga 10 pernyataan mengenai variabel kompetensi pegawai tidak ada yang dikeluarkan dari model dan merupakan pengukur variabel kompetensi pegawai.

Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri atas 14 item pernyataan yang ditanyakan kepada responden. Berikut gambar hasil *outerloading* variabel budaya organisasi:



Gambar 2. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Budaya Organisasi

Hasil *outerloading* variabel budaya organisasi dijelaskan pada table berikut:

Tabel 10. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Budaya Organisasi

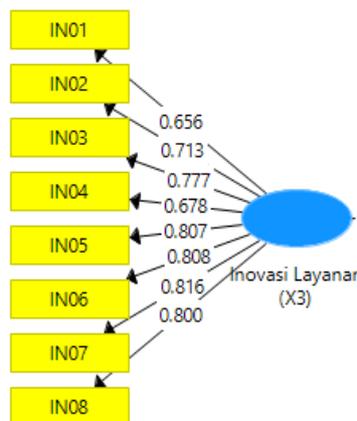
Variabel	Kode Item Pernyataan	Outer loading	Keterangan
Budaya Organisasi	BO01	0,878	Memenuhi Syarat
	BO02	0,808	Memenuhi Syarat
	BO03	0,717	Memenuhi Syarat
	BO04	0,667	Memenuhi Syarat
	BO05	0,681	Memenuhi Syarat
	BO06	0,752	Memenuhi Syarat
	BO07	0,739	Memenuhi Syarat
	BO08	0,753	Memenuhi Syarat
	BO09	0,707	Memenuhi Syarat
	BO10	0,769	Memenuhi Syarat
	BO11	0,753	Memenuhi Syarat
	BO12	0,665	Memenuhi Syarat
	BO13	0,738	Memenuhi Syarat
	BO14	0,779	Memenuhi Syarat

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 10 di atas menunjukkan hasil *outer loading* variabel budaya organisasi. Berdasar pada hasil tabel di atas diperoleh nilai korelasi antara indikator dengan variabel laten yang menunjukkan kuat-lemahnya indikator sebagai pengukur variabel. Rata-rata *outer loading* variabel budaya organisasi adalah di atas 0.500, sehingga 6 pernyataan mengenai variabel budaya organisasi tidak ada yang dikeluarkan dari model dan merupakan pengukur variabel budaya organisasi.

Variabel Inovasi layanan

Variabel inovasi layanan terdiri atas 8 item pernyataan yang ditanyakan kepada responden. Berikut gambar hasil *outerloading* variabel inovasi layanan:



Gambar 3. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Inovasi layanan

Hasil *outerloading* variabel inovasi layanan dijelaskan pada table berikut:

Tabel 11. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Inovasi layanan

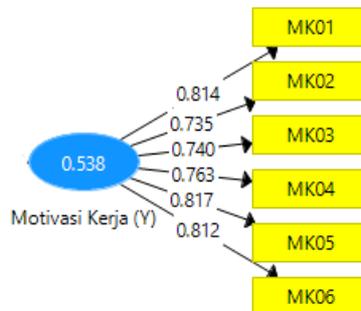
Variabel	Kode Item Pernyataan	Outer loading	Keterangan
Inovasi layanan	IN01	6,656	Memenuhi Syarat
	IN02	0,713	Memenuhi Syarat
	IN03	0,777	Memenuhi Syarat
	IN04	0,678	Memenuhi Syarat
	IN05	0,807	Memenuhi Syarat
	IN06	0,808	Memenuhi Syarat
	IN07	0,816	Memenuhi Syarat
	IN08	0,800	Memenuhi Syarat

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 11 di atas menunjukkan hasil *outer loading* variabel inovasi layanan. Berdasar pada hasil tabel di atas diperoleh nilai korelasi antara indicator dengan variabel laten yang menunjukkan kuat-lemahnya indikator sebagai pengukur variabel. Rata-rata *outer loading* variabel inovasi layanan adalah di atas 0.500, sehingga 8 pernyataan mengenai variabel inovasi layanan tidak ada yang dikeluarkan dari model dan merupakan pengukur variabel inovasi layanan.

Variabel Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja terdiri atas 6 item pernyataan yang ditanyakan kepada responden. Berikut gambar hasil *outerloading* variabel motivasi kerja:



Gambar 4. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Motivasi kerja

Hasil *outerloading* variabel motivasi kerja dijelaskan pada table berikut:

Tabel 12. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Motivasi kerja

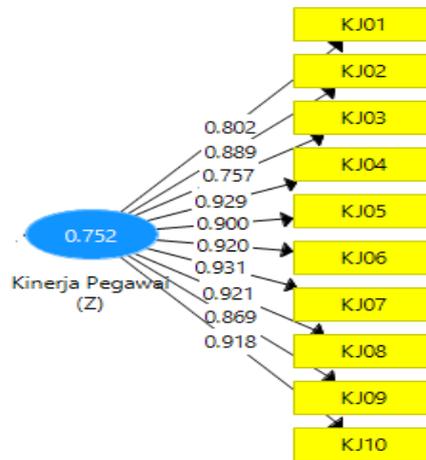
Variabel	Kode Item Pernyataan	Outer loading	Keterangan
Motivasi kerja	MK01	0,814	Memenuhi Syarat
	MK02	0,735	Memenuhi Syarat
	MK03	0,740	Memenuhi Syarat
	MK04	0,763	Memenuhi Syarat
	MK05	0,817	Memenuhi Syarat
	MK06	0,812	Memenuhi Syarat

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 12 di atas menunjukkan hasil *outer loading* variabel motivasi kerja. Berdasar pada hasil tabel di atas diperoleh nilai korelasi antara indicator dengan variabel laten yang menunjukkan kuat-lemahnya indikator sebagai pengukur variabel. Rata-rata *outer loading* variabel motivasi kerja adalah di atas 0.500, sehingga 6 pernyataan mengenai variabel motivasi kerja tidak ada yang dikeluarkan dari model dan merupakan pengukur variabel motivasi kerja.

Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai terdiri atas 10 item pernyataan yang ditanyakan kepada responden. Berikut gambar hasil *outerloading* variabel kinerja pegawai:



Gambar 5. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kinerja Pegawai

Hasil *outerloading* variabel kinerja pegawai dijelaskan pada table berikut:

Tabel 13. Hasil Uji *Convergent Validity* Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Kode Item Pernyataan	Outer loading	Keterangan
Kinerja Pegawai	KJ01	0,802	Memenuhi Syarat
	KJ02	0,889	Memenuhi Syarat
	KJ03	0,757	Memenuhi Syarat
	KJ04	0,929	Memenuhi Syarat
	KJ05	0,900	Memenuhi Syarat
	KJ06	0,920	Memenuhi Syarat
	KJ07	0,931	Memenuhi Syarat
	KJ08	0,921	Memenuhi Syarat
	KJ09	0,869	Memenuhi Syarat
	KJ10	0,918	Memenuhi Syarat

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 13 di atas menunjukkan hasil *outer loading* variabel kinerja pegawai. Berdasar pada hasil tabel di atas diperoleh nilai korelasi antara indicator dengan variabel laten yang menunjukkan kuat-lemahnya indikator sebagai pengukur variabel. Rata-rata *outer loading* variabel kinerja pega-

wai adalah di atas 0.500, sehingga 10 pernyataan mengenai variabel kinerja pegawai tidak ada yang dikeluarkan dari model dan merupakan pengukur variabel kinerja pegawai.

Discriminant Validity

Discriminant validity mempunyai makna bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan perbedaan yang memadai. Maksudnya adalah seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional. Ghazali (2018) menyarankan menggunakan AVE (*average variance extracted*) sebagai ukuran validitas konvergen, dimana nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan ukuran validitas konvergen yang baik.

Tabel 14. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria
Kompetensi	0,777	Memenuhi syarat
Budaya organisasi	0,556	Memenuhi syarat
Inovasi layanan	0,576	Memenuhi syarat
Motivasi kerja	0,610	Memenuhi syarat
Kinerja pegawai	0,784	Memenuhi syarat

Sumber : Data primer diolah, 2023

Berdasar pada tabel 14 bisa dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai *discriminant validity* yang tinggi yakni di atas 0,5 sehingga berdasar pada tabel tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwasanya model data yang diuji sudah memenuhi syarat diskriminant validity.

Uji Construct Reliability

Tabel 15. Hasil Uji *Construct Reliability*

Variabel	Construct Reliability	Kriteria
Kompetensi	0.968	Reliabel
Budaya organisasi	0.939	Reliabel
Inovasi layanan	0.903	Reliabel
Motivasi kerja	0.873	Reliabel
Kinerja pegawai	0.969	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2023

Tabel 15 di atas menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Uji Composite Reliability

Tabel 16. Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria
Kompetensi	0,941	Reliabel
Budaya organisasi	0,919	Reliabel
Inovasi layanan	0,963	Reliabel
Motivasi kerja	0,952	Reliabel
Kinerja pegawai	0,969	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2023

Konstruk dikatakan reliable jika *composite reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwasanya variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Mengukur Inner Model

Tabel 17. Hasil Nilai R-square

No	Keterangan	R-square	R-Square Adjusted
1	Motivasi Kerja (Y)	0,538	0,512
2	Kinerja Pegawai (Z)	0,752	0,733

Sumber : Data primer diolah, 2023

Berdasarkan pada hasil pengolahan data menggunakan analisis PLS dapat diketahui bahwa:

1. Nilai *R-square* hasil pengolahan data primer variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,538. Nilai *R-square* sebesar 0,538 berarti besarnya pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan inovasi layanan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 53,8%. Chin & Marcoulides (1998) merekomendasikan nilai R^2 untuk variabel laten endogen yaitu 0,67 berarti substansial; 0,33 berarti sedang; dan 0,19 berarti lemah. Hasil *R-square* sebesar 0,538 berdasarkan pendapat Chin & Marcoulides (1998) mengindikasikan bahwa model penelitian tergolong “substansial” atau baik.
2. Nilai *R-square* hasil pengolahan data primer variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,752. Nilai *R-square* sebesar 0,752 berarti besarnya pengaruh kompetensi, budaya organisasi, inovasi layanan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 75,2 %. Hasil *R-square* sebesar 0,752 mengindikasikan bahwa model penelitian tergolong “baik”.

Predictive Relevance (Q^2)

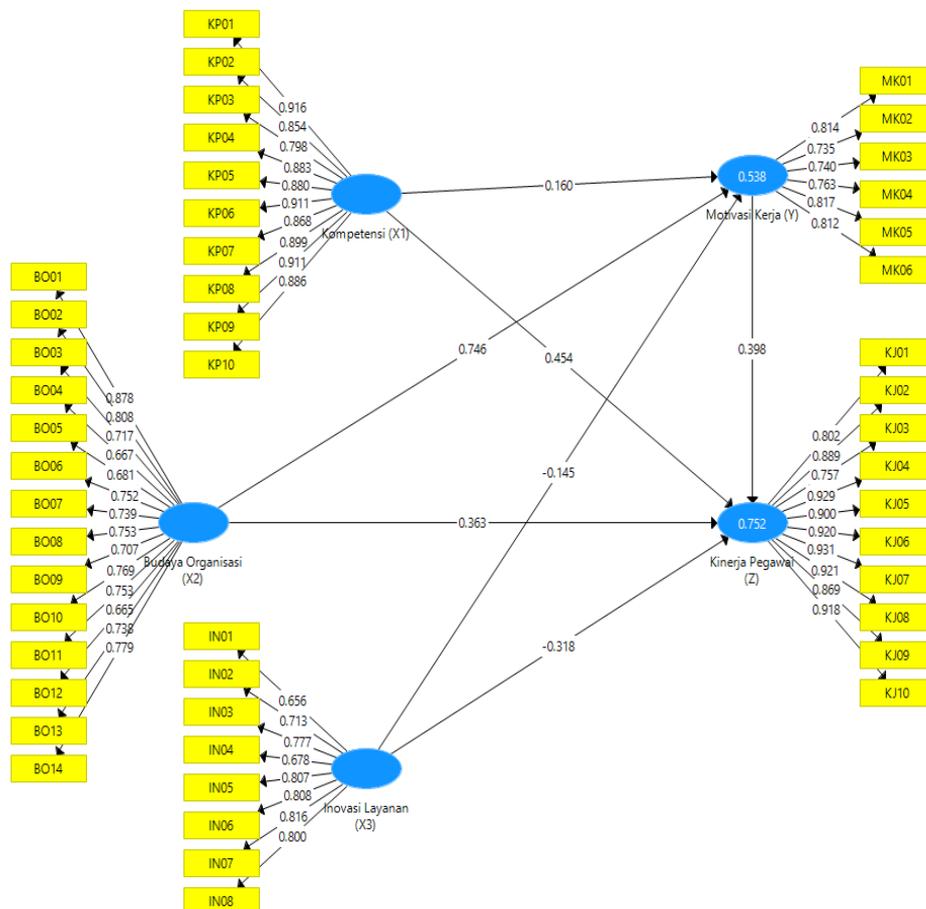
Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q^2 ,
236

maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. Adapun hasil perhitungan nilai Q^2 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,538) \times (1 - 0,752)] \\ &= 1 - (0,462 \times 0,248) \\ &= 1 - 0,114 \\ &= 0,885 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,885. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 88,5%. Sedangkan sisanya sebesar 11,5% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Berdasarkan hasil pengujian di atas maka diketahui model penelitian sebagai berikut:



Gambar 4. Hasil Perhitungan dengan PLS

Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis pada metode PLS pada pengaruh langsung didasarkan pada nilai signifikansi (P Value), dan nilai thitung. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi $t_{hitung} > 1.96$ dan atau nilai $p\text{ value} < 0.05$ pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < 1.96$ dan atau nilai $p\text{value} > 0.05$ pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka hipotesis ditolak. Hasil perhitungan estimasi t-statistik dapat dilihat pada hasil koefisien jalur pada tabel di bawah ini:

Tabel 18. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Keterangan	Original Sample (O)	t-Statistics (O/STDEV)	ρ -value	Keputusan
1	Kompetensi (X1) → Kinerja pegawai (Z)	0,454	2,134	0,033	Berpengaruh
2	Budaya organisasi (X2) → Kinerja pegawai (Z)	0,363	2,558	0,011	Berpengaruh
3	Inovasi layanan (X3) → Kinerja pegawai (Z)	-0,318	2,089	0,037	Berpengaruh
4	Kompetensi (X1) → Motivasi kerja (Y)	0,160	1,977	0,049	Berpengaruh
5	Budaya organisasi (X2) → Motivasi kerja (Y)	0,746	2,953	0,003	Berpengaruh
6	Inovasi layanan (X3) → Motivasi kerja (Y)	-0,145	0,595	0,552	Tidak Berpengaruh
7	Motivasi kerja (Y) → Kinerja pegawai (Z)	0,398	1,977	0,049	Berpengaruh
8	Kompetensi (X1) → Motivasi kerja (Y) → Kinerja pegawai (Z)	0,064	0,602	0,548	Tidak Berpengaruh
9	Budaya organisasi (X2) → Motivasi kerja (Y) → Kinerja pegawai (Z)	0,297	2,142	0,033	Berpengaruh
10	Inovasi layanan (X3) → Motivasi kerja (Y) → Kinerja pegawai (Z)	-0,058	0,582	0,561	Tidak Berpengaruh

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasar pada tabel 18 maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Hipotesis satu menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,454 dengan nilai t-statistik sebesar $2,134 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,033 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh positif ter-

- hadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis satu diterima.
2. Hipotesis dua menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,363 dengan nilai t-statistik sebesar $2,558 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p -value sebesar $0,011 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis dua diterima.
 3. Hipotesis tiga menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,318 dengan nilai t-statistik sebesar $-2,089 < -1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p -value sebesar $0,037 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis tiga ditolak.
 4. Hipotesis empat menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,160 dengan nilai t-statistik sebesar $1,977 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p -value sebesar $0,049 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis empat diterima.
 5. Hipotesis lima menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,746 dengan nilai t-statistik sebesar $2,953 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p -value sebesar $0,003 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis lima diterima.
 6. Hipotesis enam menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,145

dengan nilai t-statistik sebesar $-0,595 > -1,96$ pada signifikan $0,05$ serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,552 > 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis enam ditolak.

7. Hipotesis tujuh menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar $0,398$ dengan nilai t-statistik sebesar $1,977 > 1,96$ pada signifikan $0,05$ serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,049 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis tujuh diterima.
8. Hipotesis delapan menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar $0,064$ dengan nilai t-statistik sebesar $1,602 < 1,96$ pada signifikan $0,05$ serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,548 > 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis delapan ditolak.
9. Hipotesis sembilan menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar $0,297$ dengan nilai t-statistik sebesar $2,142 > 1,96$ pada signifikan $0,05$ serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,033 < 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis sembilan diterima.
10. Hipotesis sepuluh menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif inovasi layanan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening”. Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar $0,058$ dengan nilai t-statistik sebesar $-0,582 > -1,96$ pada signifikan $0,05$ serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,561 > 0,05$ sehingga dapat diartikan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh inovasi layanan terha-

dap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dengan demikian hipotesis sepuluh ditolak.

Pembahasan

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,454 dengan nilai t-statistik sebesar $2,134 > 1,96$ pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,033 < 0,05$ sehingga bermakna kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana semakin tinggi kompetensi pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes maka kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes akan semakin tinggi.

Sesuai dengan *need hierarki theory* yang dikemukakan oleh Maslow (1943) bahwa motivasi utama seseorang untuk bekerja dan menghasilkan prestasi adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Pegawai supaya berprestasi harus memiliki kinerja yang baik dan tinggi yang salah satu syarat memiliki kinerja yang tinggi adalah memiliki kompetensi yang tinggi pula. Kompetensi pegawai menunjukkan kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik pada level yang lebih tinggi, lebih sering, dan lebih dari rata-rata. Semakin kompeten seorang pegawai maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang sejalan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuannya. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kerja yang ada dalam organisasi untuk merespon perubahan lingkungan organisasi yang menuntut perubahan. Pegawai yang kompeten akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai standar yang ditetapkan oleh institusi (Satria, 2022).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Syauqi (2021), Aryani (2020) dan Apriliani (2021) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi yaitu kemampuan yang dimiliki pegawai akan memberikan sumbangan berupa sikap dan kemauan menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian di bidang pekerjaan yang tentunya sudah memberikan tingkatan dari hasil kerja kerasnya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Engkus (2022) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja yaitu apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh pegawai. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil

penelitian yang dilakukan oleh Pandey (2017), Hamdiah (2023) dan Sariana (2022) yang membuktikan kompetensi berpengaruh tidak nyata terhadap kinerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,363 dengan nilai t-statistik sebesar $2,558 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,011 < 0,05$ bermakna budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin baik sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam instansi, yang menjadikan ciri khas instansi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi semakin baik.

Goal-setting theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan, sehingga jika pegawai mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh instansi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku di kecamatan Kersana Kabupaten Brebes. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya yang terbina dengan baik akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku (Usmany dan Hamid, 2019).

Budaya organisasi di kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi yang menuntut instansi mengadakan inovasi-inovasi di bidang pelayanan kepada masyarakat untuk menghadapi tuntutan perubahan sehingga akan meningkatkan kinerja (Hakim, 2017).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Laura dan Susanto (2018) dan (Sagita et al., 2018) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki sifat dinamis dan muncul akibat adanya interaksi. Budaya organisasi memiliki fungsi pokok sebagai pengendali dalam membangun perilaku dan sikap manusia yang terikat oleh sebuah organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistiawan et al. (2017) dan (Eryana, 2019) yang membuktikan kinerja instansi secara signifikan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi kuat dapat memacu instansi untuk

memiliki proses dan hasil kerja yang baik ketimbang instansi yang bekerja untuk organisasi yang berbudaya yang lemah.

Pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,318 dengan nilai t-statistik sebesar $-2,089 < -1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar $0,037 < 0,05$ bermakna bahwa inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana inovasi layanan yang dicanangkan oleh instansi namun kurang dipahami dan dimengerti aplikasinya oleh pegawai, justru akan menurunkan kinerja pegawai tersebut.

Goal setting theory menjelaskan bahwa temuan penting dari teori ini adalah performansi yang lebih tinggi pada pegawai yang memiliki tujuan sulit dan spesifik dari pada pegawai yang memiliki tujuan yang samar-samar atau memiliki tujuan yang mudah dicapai dan untuk mencapai tujuan yang sulit pegawai perlu memahami sebuah inovasi. Kemampuan melakukan inovasi merupakan modal yang sangat berharga bagi kecamatan Kersana Kabupaten Brebes untuk melakukan dan mempertahankan keunggulan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang inovatif merupakan organisasi yang mampu menerapkan metode yang baru dalam operasional sehari-hari dan interaksinya kepada masyarakat. Inovasi layanan Juga dapat berdampak pada meningkatnya kinerja instansi dengan pengurangan aktifitas administratif dan biaya transaksi agar terjadi peningkatan kepuasan (Rajapathirana & Hui, 2018).

Penelitian ini membuktikan bahwa inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dikarenakan dalam penerapannya sebuah inovasi memerlukan pemahaman dan penguasaan yang baik dari pegawai akan inovasi layanan tersebut. Pegawai yang tidak memahami cara kerja dari inovasi yang dimiliki instansi malah akan menurunkan kinerja pegawai tersebut. Masih dibutuhkan waktu bagi para pegawai untuk mempelajari aplikasi dari hasil inovasi layanan tersebut, sehingga dampaknya terhadap kinerja pegawai belum bisa dilihat. Berdasarkan pengamatan dan wawancara lanjutan yang dilakukan, juga ditemukan fakta bahwa pemanfaatan aplikasi tersebut juga belum maksimal, perlu adanya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menguasai inovasi layanan yang dibuat oleh instansi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, et al (2021) dan Puryantini (2017) yang juga menemukan bukti bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja instansi dimana karena aplikasi dari inovasi yang diterapkan perusahaan sifatnya masih baru. Masih dibutuhkan waktu bagi para pengguna untuk mempelajari aplikasi tersebut, sehingga dampaknya terhadap kinerja instansi belum bisa dilihat.

Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,160 dengan nilai t-statistik sebesar $1,977 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,049 < 0,05$ bermakna kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin tinggi kompetensi seorang pegawai maka motivasi untuk berprestasi, untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi dari pegawai tersebut akan semakin tinggi.

Sesuai dengan *need hierarki theory* yang dikemukakan oleh Maslow (1943) bahwa motivasi utama seseorang untuk bekerja dan menghasilkan prestasi adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Pegawai supaya berprestasi harus memiliki kinerja yang baik dan tinggi yang salah satu syarat memiliki kinerja yang tinggi adalah memiliki kompetensi yang tinggi pula. Kompetensi merupakan atribut pribadi penting pegawai yang berkontribusi pada kinerja yang luar biasa. Bakat dan kemampuan pegawai mungkin mendorong pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya tinggi untuk tujuan-tujuan instansi yang ditunjang oleh kemampuan yang dimiliki pegawai, upaya itu untuk memenuhi kebutuhan pegawai tersebut untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi yang ingin selalu berprestasi dan ingin memiliki kekuasaan dan jabatan yang lebih tinggi memerlukan kompetensi yang tinggi pula untuk menunjang keinginannya tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amrullah (2018) dan Lianasari (2022) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa Instansi mengharapkan instansinya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, karena dengan memiliki kompetensi kerja yang tinggi instansi akan merasa percaya diri dan memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja dengan baik. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sariana (2022) dan Satria (2022) bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung

jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka, semakin kompeten pegawai maka akan termotivasi untuk lebih berprestasi dalam pekerjaannya.

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,746 dengan nilai t-statistik sebesar $2,953 > 1,96$ pada signifikansi 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,003 < 0,05$ bermakna budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana semakin baik budaya organisasi yang ada di instansi maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Teori atribusi dikemukakan oleh Kelley (1972) yang merupakan perkembangan dari teori atribusi yang dicetuskan oleh Heider (1958) menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku seseorang, individu tersebut berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan faktor internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan faktor eksternal merupakan perilaku yang dianggap sebagai akibat dari sebab-sebab luar, yaitu individu tersebut dianggap telah dipaksa berperilaku demikian oleh situasi termasuk budaya organisasi. Budaya organisasi membuat suatu instansi untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan.

Secara spesifik budaya organisasi dalam suatu instansi akan ditentukan oleh kondisi kerjasama tim, kepemimpinan dan karakteristik instansi serta proses administrasi yang berlaku di instansi tersebut. Semakin kondusif antara atasan dan bawahan, pegawai dengan sesama pegawai serta dukungan lingkungan instansi maka semakin meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan instansi, sehingga dapat mendorong motivasi kerja pegawai dan nantinya pegawai akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shina et al. (2018), Patnaik (2017), dan Guo et al. (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja instansi, dimana semakin kondusif antara atasan dan bawahan, instansi dengan sesama instansi serta dukungan lingkungan instansi maka semakin meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan instansi, sehingga dapat mendorong motivasi kerja pegawai.

Pengaruh inovasi layanan terhadap motivasi kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,145 dengan nilai t-statistik sebesar $-0,595 > -1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai p-value sebesar $0,552 > 0,05$ bermakna inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin banyak inovasi layanan yang diterapkan oleh instansi namun kurang dipahami oleh pegawai maka pegawai akan kurang bersemangat dan dapat menurunkan motivasi kerjanya.

Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan atau needs dapat dipandang sebagai pembangkit dan penggerak perilaku, yang berarti bahwa apabila terdapat kekurangan akan kebutuhan, maka individu akan lebih peka terhadap motivasi. Apabila berbagai macam kebutuhan dapat terpenuhi atau berbagai macam kekurangan itu dapat diatasi, maka akan memberikan dorongan kepada seseorang untuk memiliki kinerja lebih baik, oleh karena itu motivasi utama seseorang untuk bekerja dan menghasilkan prestasi adalah untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan tersebut. (Wursanto, 2018).

Inovasi dibutuhkan di dalam ranah pemerintahan karena dibutuhkan pembaharuan-pembaharuan untuk mewujudkan *good governance*. Salah satu cara untuk mengembangkan *good governance* adalah dengan meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam pemerintahan, dimulai dari tingkat individu, meningkat kepada kelompok, dan kemudian menuju pada inovasi organisasional. Tujuannya agar seluruh pihak di tempat kerja mampu mengembangkan keterampilan yang dapat mempermudah dalam melakukan setiap pekerjaannya. (Mustafa, 2018).

Dalam Reformasi Birokrasi, inovasi merupakan salah satu prinsip yang penting. Dan untuk itu, Pemerintah memberikan berbagai insentif bagi instansi pemerintahan untuk berinovasi dalam tata kelola pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan praktik-praktik terbaik sebagai upaya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Agar mampu menciptakan inovasi layanan, instansi harus didukung dengan kemampuan SDM untuk menerapkan inovasi layanan tersebut di tempat kerja. Inovasi layanan yang tidak dipahami oleh pegawai akan menurunkan motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma, et al (2021) dan Puryantini (2017) yang juga menemukan bukti bahwa inovasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karena inovasi yang masih baru dan tidak dipahami oleh pegawai akan menurunkan motivasi kerja pegawai. Masih dibutuhkan waktu bagi para pengguna untuk mempelajari inovasi layanan tersebut, sehingga dampaknya terhadap motivasi kerja belum bisa dilihat.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,398 dengan nilai t-statistik sebesar $1,977 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,049 < 0,05$ bermakna motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka pegawai akan menunjukkan hasil kerja yang baik.

Teori motivasi harapan menginsyaratkan bahwa elemen dasar *expectancy* adalah setiap pegawai akan memiliki pengharapan, yang akan menjadi motivasi baginya untuk menjalankan pekerjaan di instansi dengan sebaik-baiknya. Pimpinan perlu memahami *expectancy* pegawai agar dapat menyusun perencanaan motivasi yang baik (Greenberg 2019). Tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai. Seorang pegawai dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila bersemangat dalam bekerja, memiliki motivasi dan rasa tanggung jawab dan disiplin sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan mudah dan dapat tercapai apa yang menjadi tujuannya. Guna mendorong terselesaikannya pekerjaan dengan baik, serta mampu meningkatkan prestasi kerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan, maka motivasi kerja perlu ditingkatkan (Hersanti dan Rahmatika, 2020).

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handayani, dkk (2018) Arifin (2017), Rahardja (2018), Arisanti (2019) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pegawai yang mempunyai tingkat motivasi yang rendah mereka tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan hasil yang baik, sehingga keadaan ini akan menimbulkan hambatan dalam pencapaian hasil pekerjaan atau akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,064 dengan nilai t-statistik sebesar $1,602 < 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,548 > 0,05$ bermakna motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai belum mampu ikut mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya agar hasil pekerjaannya lebih baik.

Instansi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai yang berkompetensi di bidangnya. Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang harus diketahui/dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi pegawai terdiri atas pengetahuan (*knowledge*), kemampuan/keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh instansi, sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang berprestasi.

Perlu diketahui kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena seorang pegawai yang berkompeten akan memberikan kemampuan terbaiknya kepada instansi sehingga produktivitas instansi dapat meningkat. Kompetensi yang dimiliki pegawai harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang tersebut dan dapat melampaui tingkat minimal yang telah ditetapkan. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup baik terhadap kinerja seorang pegawai. Kompetensi yang mencakup faktor teknis dan nonteknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skill* dan *hard skill*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak instansi untuk merekrut pegawai kedalam instansi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample positif sebesar 0,297 dengan nilai t-statistik sebesar $2,142 > 1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,033 < 0,05$ bermakna motivasi kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki pegawai akan ikut mempengaruhi inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, kontrol, identitas dan pola komunikasi yang ada di instansi sehingga pegawai bisa memiliki hasil kerja yang lebih tinggi.

Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan values organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya yang terbina dengan baik akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan, oleh karena itu buda-

ya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh dalam membentuk dan memberi arti kepada anggota organisasi untuk bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan sehingga akan meningkatkan kinerja

Pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS diperoleh nilai original sample negatif sebesar 0,058 dengan nilai t-statistik sebesar $-0,582 > -1,96$ pada signifikan 0,05 serta memiliki nilai ρ -value sebesar $0,561 > 0,05$ bermakna motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai belum mampu mempengaruhi terlaksannya inovasi layanan yang dikembangkan oleh instansi dan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pelayanan publik adalah perwujudan fungsi aparatur pemerintah, sebagai abdi masyarakat maupun abdi negara. Pelayanan publik dilakukan oleh pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan ketentuan didalam peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan yang menguntungkan masyarakat, menawarkan kepuasan dan hasilnya tidak terikat pada suatu produk tertentu.

Pelayanan publik mendapat perhatian lebih dari masyarakat dan manajemen organisasi pada kegiatan organisasi. Cara meningkatkan pelayanan publik, melalui pelayanan yang berkualitas serta memuaskan masyarakat. Kualitas pelayanan merupakan pengukuran terhadap tingkat layanan yang diberikan atau yang disampaikan sesuai dengan harapan pelanggan (Heri, 2019). Kualitas layanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sesuai dengan ekspektasi pelanggan (Ratnawati, 2018).

SIMPULAN

Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana semakin tinggi kompetensi pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes maka kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes akan

semakin tinggi.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin baik sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam instansi, yang menjadikan ciri khas instansi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi semakin baik.

Inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana inovasi layanan yang dicanangkan oleh instansi namun kurang dipahami dan dimengerti aplikasinya oleh pegawai, justru akan menurunkan kinerja pegawai tersebut.

Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin tinggi kompetensi seorang pegawai maka motivasi untuk berprestasi, untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi dari pegawai tersebut akan semakin tinggi.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana semakin baik budaya organisasi yang ada di instansi maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Inovasi layanan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, dimana semakin banyak inovasi layanan yang diterapkan oleh instansi namun kurang dipahami oleh pegawai maka pegawai akan kurang bersemangat dan dapat menurunkan motivasi kerjanya.

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes, semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka pegawai akan menunjukkan hasil kerja yang baik.

Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana tinggi rendahnya motivasi kerja pegawai belum mampu ikut mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya agar hasil pekerjaannya lebih baik.

Motivasi kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki

pegawai akan ikut mempengaruhi inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, kontrol, identitas dan pola komunikasi yang ada di instansi sehingga pegawai bisa memiliki hasil kerja yang lebih tinggi.

Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja pegawai kantor kecamatan Kersana Kabupaten Brebes dimana motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai belum mampu mempengaruhi terlaksananya inovasi layanan yang dikembangkan oleh instansi dan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sari Surya Perwira Medan.” *Jurnal Ilmiah Skylandsea* 2(1): 141–49.
- Armstrong, M. (2021). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Aryani., Eka, N. P D. (2020). “Pengaruh Kompetensi Aparatur Pemerintah Desa, Efektivitas Kinerja Pendamping Lokal Desa Dan Keterlibatan Masyarakat Terhadap Pengoptimalan Pengelolaan Dana Desa.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha* 11(2): 83–101.
- Azahraty, and Periyadi. (2018). “Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Murung Raya.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis* 4(2): 216–26.
- Bernardin, J. H., and Joyce E.A. Russel. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Carmeli, A., and Gretchen M. Spreitzer. (2019). “Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work.” *The Journal of Creative Behavior* 43: 169–94.
- Chin., Wynne W., and G. Marcoulides. (1998). “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling.” *Advances in Hospitality and Leisure* 8(2).
- Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ermawati, J. (2019). “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada CV. Sampurno Abadi.” *Performance* 19(1): 85–97.
- Eryana. (2019). “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Lancang Kuning Pekanbaru.” *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita* 6(1): 66–81.
<https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/95>.
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Fritz, C., Lam, C. F., and Gretchen M. Spreitzer. 2017. "It's the Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Energy Management." *The Academy of Management Perspectives* 25: 28–39.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes., Cardoso, F. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Greenberg, J. (2019). *Behavior In Organization*. USA: Prentice Hall.
- Gunistiyo., Waskito, J., Fajri, A., and Prihadi, D. (2021). "Indeks Kualitas Pelayanan Pada Pelayanan Penerbitan SIM Di Polres Brebes." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA)* 23(1): 16–29.
- Hakim, L. (2019). "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja." *IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam* 9(1).
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heri, (2019). "Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Persepsi Terhadap Kepuasan Dalam Membangun Loyalitas (Studi Pada Pasien Rawat Jalan Umum Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Kota Pekanbaru)." (x): 53–67.
- Hersanti, Wahyu, D. and Rahmatika, D. N. (2020). "Analisis Pengaruh Quality Of Work Life, Motivasi Berprestasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter* 5(1).
- Hidayat, F. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Peningkatan Mutu Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 22–34. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.29>
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Korzilius, Hubert, Joost J. L. E. Bückler, and Beerlage, S. (2018). "Multiculturalism and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Cultural Intelligence." *International Journal of Intercultural Relations* 56(1): 13–24.
- Kusuma, A., Purwanto, H and Utama, P. (2021). "Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Moderasi." *Forum Ekonomi* 23(2): 302–9.
- Laura, Netty, and Susanto, G. (2018). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk." *Media Manajemen Jasa* 3(2): 60–74.
- Mangkunegara, Prabu, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maramis, E. (2017). "Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado." *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* Vol.

1 (4).

- Moekijat. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moenir, H.A.S. 2017. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2018. *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Porath, C., Spreitzer, G., Cristina Gibson, and Flannery G. Garnett. (2018). "Thriving at Work: Toward Its Measurement, Construct Validation, and Theoretical Refinement." *Journal of Organizational Behavior* 33(1): 35–50.
- Prawirosentono, S. (2019). *Manajemen Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa., Juni, D. and Garnida, G. (2020). *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien Dan Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, N. (2020). *Prinsip-Prinsip Dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Puryantini, Navik, Arfati, R. and Tjahjadi, B. (2017). "Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi Di Organisasi Penelitian Pemerintah." *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 2(2): 1–15.
- Rahmah, I. N. (2024). Pengaruh Pemberian Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 13–21. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.30>
- Ratnawati, (2018). "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Citra Institusi Terhadap Kepuasan Mahasiswa Yang Berdampak Pada Word Of Mouth." *Management and Business* 1(1): 51–63.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. (2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Safriala, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 35–49. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.51>
- Sedarmayanti (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Mandar Maju.
- Sembada, G. Granada. (2017). "Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship* Vol. 6 (1): 26–38.
- Sinambela, Poltak, L. (2018). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan Dan*

253

Implementasi.

- Sudarmanto (2019). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2(020). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2019). *Validitas Dan Reliabilitas Asumsi Klasik Untuk Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Sunyoto, Danang, and Burhanudin. (2019). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutirna, H. (2020). *Inovasi Dan Teknologi Pembelajaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Keenam. Jakarta: Pranada Media Group.
- Suwarno. (2019). *Inovasi Di Sektor Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Suwatno, and Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Public Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syauqi, A. (2021). "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi." *Jurnal Adhikari* 1(1): 1–15.
- Terry, George R., and Leslie W. Rue. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Toha, M. (2018). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tika, P, M. (2020). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uno, Hamzah B. (2019). *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis Di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usmany, Putri, T. and Hamid, D. (2019). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem Dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin II , Ponorogo)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 37(2): 38–44.
- Widyaningrum, Windri, and Gunistiyo. (2022). "Analysis of Leadership Style, Work Culture, and Benefits for Improving Income on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance in The Communication and Information Service of Tegal Regency." *Proceedings of the 1st International Conference on Law, Social Science, Economics, and Education, MALAPY 2022, 28 May 2022, Tegal, Indonesia*.
- Zaini, Ahmad, Gunistiyo, and Rahmatika, D. N. (2022). "The Influence of Leadership, Work Discipline, and Remuneration on Employment Spirit and Their Implications on Perumda Employees Perumda Drinking Water Tirta Baribis, Brebes Regency." In *Proceedings of the 1st International Conference on Law, Social Science, Economics, and Education, MALAPY, Tegal, Indonesia*