

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi yang ideal. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dipergunakan untuk menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan (Tampongangoy, 2018). Pada dasarnya sebuah organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi yang lebih penting lagi bagaimana tenaga kerja bekerja dengan giat dan disiplin serta berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia atau tenaga kerja dalam mencapai tujuannya di mana sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam sebuah organisasi (Diana dan Abdullah, 2018)

Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, pegawai perlu dikembangkan yang mana pengembangan pegawai dalam berbagai bentuk merupakan syarat mutlak tercapainya suatu organisasi yang berdaya saing tinggi, dimana keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan kinerja pegawai sebagai pilar utama penggerak dalam kesuksesan organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai yang tinggi sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan kinerja yang tinggi, pegawai akan berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya (Muslimin, 2020).

Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan motivasi kerja (Rachmawaty dan Wahyuni, 2021). Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam kepegawaian sebuah lembaga, artinya motivasi harus dimiliki setiap pegawai (Ambarita *et al.*, 2020). Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017:198) bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual

Motivasi kerja menunjukkan adanya disiplin dalam bekerja sehingga pegawai lebih tekun, cermat dan lebih giat atau semangat untuk melakukan suatu pekerjaan yang menjadi kewajiban bagi seorang pegawai (Fitriyani *et al.*, 2019). Dengan hal tersebut, maka pegawai melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan program kerja yang telah dibuat dan mengikuti peraturan dalam bekerja. Sehingga menghasilkan pekerjaan yang kualitas maupun kuantitas yang dapat memuaskan. Hal ini didukung juga dengan adanya penelitian terdahulu oleh Mardiana *et al.*, (2021), Siregar *et al.*, (2020) Wuwungan dan Nelwan (2020), Ajis *et al.*, (2020) yang menyebutkan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan

terhadap tingkat kinerja pegawai sedangkan Julianry *et al.*, (2017) dan Intang dan Maros (2021) menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk menciptakan adanya kinerja pegawai yang berjalan efektif dan efisien, hal tersebut tidak mungkin di dorong dengan adanya motivasi saja tetapi juga dengan disiplin kerja yang tinggi (Mamminanga, 2020). Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok (Rompas *et al.*, 2018). Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Mahrizal, 2019).

Disiplin kerja yang tinggi dapat dilihat dari tingginya kesadaran para pegawai dalam mematuhi serta mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku dan besarnya rasa tanggung jawab akan tugas masing-masing, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja para pegawainya (Siswanto, 2019). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustriani *et al.*, (2022), Lestari *et al.*, (2020), Suwanto (2019), Puspita dan Widodo (2020) menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Hasyim *et al.*, (2020) dan Harahap *et al.*, (2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain motivasi dan disiplin kerja, dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk menghasilkan output yang optimal pada suatu organisasi harus adanya pengalaman kerja pegawai (Yurasti dan Mahdon, 2017). Menurut Rivai (2015) pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya, yang dapat diukur dari masa kerja, tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Menurut Hasibuan (2019:55), pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan kinerja lebih tinggi, *skill* yang dimiliki pegawai lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaan dengan efisiensi menggunakan alat-alat maupun pikirannya, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan kerja, baik dalam kecepatan kerja maupun dalam mutu hasilnya (Purnawati *et al.*, 2020).

Pengalaman kerja didapatkan pada pegawai yang telah memiliki jam kerja lebih banyak, pengalaman kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan dalam bekerja, dengan memperoleh pengalaman kerja pegawai mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik sedangkan pengalaman yang minim akan berimbas pada kinerja dan prestasi kerja rendah, dengan pengalaman kerja yang ada maka pegawai akan dapat mempermudah memecahkan masalah yang timbul (Yurasti dan Mahdona, 2017). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jumawan (2021), Pitri (2020), Hidayat dan Wulantika

(2021), Suyanto dan Anita Silvianita (2020) menunjukkan hasil penelitian bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Resi dan Djakaria (2020) menunjukkan hasil penelitian bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sementara Sitompul dan Simamora (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali adalah salah satu instansi pemerintah yang berada di lingkungan Provinsi Bali yang berlokasi di Jl. Cok Agung Tresna No.14, Panjer, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80234 berfungsi mengkoordinasikan dan mengendalikan sebagian urusan pemerintahan di bidang Pendapatan Daerah. Adapun tugas pokok instansi ini adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah Provinsi Bali dibidang pendapatan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan, oleh karenanya, fungsi dari lembaga ini yaitu merumuskan kebijakan teknis di bidang pendapatan, menyelenggarakan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendapatan, serta membina dan melaksanakan tugas bidang pendapatan.

Adapun fenomena yang terjadi di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali adalah dalam pelaksanaan aktivitas kinerja setiap pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali khususnya pada bidang Tata Usaha mempunyai persoalan yang kompleks. Berdasarkan hasil observasi awal, mengindikasikan bahwa pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali bidang Tata Usaha belum seluruhnya mampu

menunjukkan kinerja yang optimal serta terdapat kesenjangan antara pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi dengan pegawai belum mampu menunjukkan kompetensinya serta cenderung kinerjanya rendah. Disatu sisi terdapat kecenderungan beberapa pegawai tidak memiliki kompetensi teknis yang memadai walaupun memiliki jenjang pendidikan yang sesuai dengan jobnya, tidak mampu mengembangkan kreativitasnya dan hanya pasrah menunggu tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kemampuannya menyelesaikan pekerjaan rendah serta tidak memiliki motivasi berprestasi.

Adanya pegawai yang tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya maka untuk penyelesaiannya banyak tugas yang dialihkan kepada pegawai yang dipandang mampu menyelesaikan untuk mengejar target waktu penyelesaiannya. Disisi lain juga terdapat beberapa pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu mengembangkan kreativitasnya dengan menunjukkan hasil kinerjanya yang optimal sebagai dorongan motivasi berprestasi untuk menunjang karirnya kedepan. Karena kualitas dan kemampuan yang baik tersebut, semakin banyak tugas yang diberikan kepadanya untuk diselesaikan sehingga beban tugasnya melebihi kapasitas normal.

Selain itu, permasalahan terkait kinerja pegawai yang dialami Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali ditandai dengan tidak terealisasinya target yang ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali yang disajikan pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Capaian Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali**  
**Tahun 2021**

No	Tugas Pokok	Target		Realisasi	
		Output	Mutu (%)	Output	Mutu (%)
1	Program peningkatan dan pengelolaan keuangan daerah	35	100	30	85,7
2	Pelayanan administrasi perkantoran	19	100	15	78,9
3	Program peningkatan sarana dan prasarana	11	100	9	81,8
4	Program peningkatan disiplin aparatur	1	100	1	10
5	Peningkatan kapasitas sumber daya aparatur	3	100	2	66,6
6	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	9	100	7	77,7

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali, (2022)

Dari tabel hasil capaian kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali di atas, diperoleh hasil yang belum memenuhi target capaian kinerja yang diinginkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja yang dilakukan pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali belum optimal sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan organisasi. Dari hasil capaian tersebut juga perlu mendapatkan evaluasi kinerja secara keseluruhan tugas dan wewenang Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali agar dapat meningkatkan kinerja pegawai salah satunya melalui motivasi kerja pegawai.

Namun dalam hal ini, terdapat fenomena dalam proses pemberian motivasi kerja dimana masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi antara pimpinan terhadap pegawai maupun antara pegawai dan pegawai, sehingga pada akhirnya sangat berdampak pada hasil kerja pegawai. Masalah lain yang sering terjadi pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali adanya beberapa pegawai tertentu yang

menunjukkan hasil kinerja yang lebih baik dibanding dengan pegawai lainnya, namun mereka sering diabaikan dan tidak diberdayakan dengan baik oleh pimpinan atau atasan mereka. Hal-hal inilah yang membuat pegawai malas, tidak bersemangat, dan cenderung mengerjakan pekerjaan tanpa memikirkan kapan harus selesai sesuai targetnya.

Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali telah menerapkan cara kerja yang efektif atau cara-cara meningkatkan kinerja yang baik, agar kinerja yang dihasilkan lebih baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja tercemin dari tingkat absensi pegawai. Absensi merupakan masalah karena tingkat ketidakhadiran mengakibatkan terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Tingginya absensi akan mengurangi pegawai yang bekerja sehingga efektifitas kerja akan berkurang karena kekurangan tenaga kerja. Hal ini tentu menjadi masalah karena pelanggaran tersebut dapat membawa dampak negatif kepada instansi seperti waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan menjadi lebih lama.

Dengan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang begitu banyak, tidak menutup kemungkinan adanya pelanggaran-pelanggaran terhadap kewajiban dan larangan yang dilakukan pegawai yaitu pelanggaran berupa terlambat masuk jam kerja, jam mulai istirahat, dan jam selesai kerja sudah tidak asing dilakukan oleh para pegawai. Untuk lebih jelasnya mengenai data pelanggaran jam kerja oleh pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali bidang Tata Usaha dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali**  
**Bidang Tata Usaha Tahun 2021**

Bulan	Terlambat		Pulang Cepat		Tidak Hadir		Jumlah Pegawai
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%	
Januari	5	15,15	-	-	-	-	33
Februari	1	3,03	-	-	-	-	33
Maret	3	9,09	3	9,09	3	9,09	33
April	2	6,06	2	6,06	4	12,12	33
Mei	1	3,03	-	-	-	3,03	33
Juni	3	9,09	2	6,06	-	9,09	33
Juli	1	3,03	2	6,06	-	9,09	33
Agustus	2	6,06	1	3,03	2	6,06	33
September	2	6,06	2	6,06	-	9,09	33
Oktober	3	9,09	-	-	1	3,03	33
November	1	3,03	3	9,09	4	12,12	33
Desember	3	9,09	1	6,06	2	6,06	33
<b>Rata-rata</b>		<b>6,82</b>		<b>4,29</b>		<b>5,55</b>	

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali, (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa persentase tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 3,06%. Menurut Gentari *et al.*, (2017) menyatakan bahwa tingkat maksimum absensi 3%, apabila tingkat absensi pada suatu perusahaan melebihi dari 3% maka dikategorikan tinggi. Ini berarti bahwa tingkat absensi pegawai tergolong tinggi karena tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3 persen, di atas 3 sampai 10 persen dianggap tinggi. Selain itu, ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh pegawai pada bidang Tata Usaha di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali adalah saat diadakan apel atau upacara pagi masih banyak yang tidak hadir, atribut seragam yang dipakai tidak lengkap dan tidak masuk dengan surat yang kurang resmi dan melalui whatsapp. Sehingga mengakibatkan kinerja menurun yang disebabkan oleh kedisiplinan pegawai yang rendah.

Tidak hanya motivasi dan disiplin kerja pegawai yang menjadi masalah di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali, tetapi juga terkait pengalaman kerja. Dilihat dari pengalaman, pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali disana sudah tergolong cukup lama masa kerjanya sehingga sudah barang tentu banyak pengetahuan tentang bagaimana urusan pemerintahan daerah Provinsi Bali dibidang pendapatan dan cara mengatasi masalah-masalah tersebut agar menjadi lebih baik lagi. Data mengenai pengalaman kerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali dapat terlihat pada tabel 1.3 dibawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Daftar Pengalaman Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali Bidang Tata Usaha Tahun 2021**

No	Pengalaman Kerja (tahun)	Jumlah Pegawai (orang)
1	< 1	0
2	1-5	5
3	5-10	11
4	> 10	17

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali, (2022)

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa pegawai pada bidang Tata Usaha di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali sebagian besar telah memiliki pengalaman kerja di atas 10 tahun dimana seharusnya pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali dengan pengalaman yang dimiliki mampu mengelola urusan pemerintahan daerah Provinsi Bali dibidang pendapatan secara optimal, tetapi kenyataannya kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Bali masih kurang maksimal. Keadaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor. Hal ini terlihat dari hasil observasi tampak pada penyimpanan arsip masih terjadi kesalahan, penyimpanan arsip juga belum tertata dengan rapi sehingga apabila

diperlukan kembali membutuhkan waktu yang lama dalam pencariannya bahkan dokumen yang dicari hilang.

Penggunaan sistem juga masih mengikuti sebelumnya sehingga menutup kesempatan untuk berinovasi lebih jauh serta perlengkapan yang digunakan dalam tata kearsipan masih secara manual. Selain itu pegawai yang berumur 50 tahun tidak mampu mengimbangi pekerjaan yang diterimanya dimana ketika ada tuntutan tugas yang diberikan, pegawai tersebut kurang maksimal dalam menyelesaikan tugasnya. Hal tersebut dapat dilihat melalui cara kerja pegawai yang kurang ahli dalam pengaplikasian komputer sehingga memperlambat waktu dalam menyelesaikan tugas diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali?
3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali.

### **1.4 Manfaat penelitian**

Dari tujuan diadakan penelitian tersebut, maka adapun manfaat penelitian yaitu :

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara akademis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai serta memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian lanjutan dengan topik dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Hasil dari penelitian ini dapat sebagai suatu dokumen dan menambah bahan bacaan di perpustakaan bagi mahasiswa yang berkepentingan dalam menyusun penelitian lebih lanjut.

2. Bagi Dinas Pendapatan Provinsi Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendapatan Provinsi Bali dalam mengambil langkah-langkah selanjutnya khususnya yang menyangkut motivasi kerja, disiplin kerja dan pengalaman kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai pegawai.

3. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan komunikasi untuk menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman dalam bidang penelitian mulai dari pengumpulan data, pengolahan data hingga penyajian dalam bentuk laporan..



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis**

Pada sub bab tinjauan teoritis ini, peneliti akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini dan hasil penelitian sebelumnya terkait dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian.

##### **2.1.1 Teori Atribusi**

Teori Atribusi (*Attribution Theory*) merupakan teori yang pertama kali dikemukakan oleh Harold Kelley (1921-1992) dalam teorinya menjelaskan tentang bagaimana orang menarik kesimpulan tentang “apa yang menjadi sebab” apa yang menjadi dasar seseorang melakukan suatu perbuatan atau memutuskan untuk berbuat dengan caracara tertentu (Robbins dan Judge, 2017). Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka atas kejadian yang dialami. Teori atribusi dijelaskan bahwa terdapat perilaku yang berhubungan dengan sikap dan karakteristik individu, maka dapat dikatakan bahwa hanya melihat perilakunya akan dapat diketahui sikap atau karakteristik orang tersebut serta dapat juga memprediksi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2017) penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- 1) Konsensus (*consensus*), yaitu perilaku yang ditunjukkan jika semua orang yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama.
- 2) Kekhususan (*distinctiveness*), yaitu perilaku yang ditunjukkan individu berlainan dalam situasi yang berlainan
- 3) Konsistensi (*consistency*), yaitu perilaku yang sama dalam tindakan seseorang dari waktu ke waktu.

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

Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja pegawai, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan

kinerja pegawai di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap pegawai.

### **2.1.2 Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2019:94), kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Mangkunegara (2020:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

#### **2. Manfaat dan Tujuan Kinerja pegawai**

Menurut Hasibuan (2019:108) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah pengalaman kerja dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Arfina (2019) menyebutkan penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/public sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan pegawai dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai

mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Lebih lanjut Arfina (2019) menyatakan tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Administrasi penggajian
  2. Umpan balik kinerja
  3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
  4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
  5. Penghargaan terhadap kinerja individu
  6. Mengidentifikasi kinerja buruk
  7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan
  8. Menetapkan keputusan promosi
  9. Pemberhentian pegawai
  10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Masram (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari:

- 1) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Massora (2019) kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1) Jumlah Pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu tau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

#### 4) Kemampuan Kerja Sama

Kerja sama antar pegawai sangat dibutuhkan karena kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut (Hamali, 2018:135)

Hasibuan (2019) menyatakan bahwa motivasi timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang bisa dia lakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut.

#### 2. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

- 1) Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
  - 2) Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
  - 3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
  - 4) Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
  - 5) Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin (Ardhani dan Ratnasari, 2019).
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja
- Afandi (2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

3) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari pegawai dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semangkin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semangkin tinggi pula prestasinya.

4) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Sementara Menurut Siagian (2018:287) nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu

sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit.

Siagian (2018:287) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

- 1) Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- 2) *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang pimpinan tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, emosi.
- 3) Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
- 4) Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung

jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk). Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*).

#### 4. Karakteristik Motivasi Kerja

Menurut Priansa (2017) terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenaan dengan pegawai, yaitu:

##### 1) Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

##### 2) Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

### 3) Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

## 5. Indikator Motivasi Kerja

Hasibuan (2017) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi berprestasi yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi, ditunjukkan dengan tanggung jawab yang tinggi, harapan umpan balik dari setiap kegiatan, keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, semangat untuk unggul dalam setiap kesempatan, keinginan mengerjakan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk maju dan mencari taraf keberhasilan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, ditunjukkan dengan dorongan untuk melakukan keterampilan yang optimal, dorongan untuk menjadi pemimpin dalam setiap kegiatan, dorongan untuk mengorganisir orang lain, keinginan untuk mencapai posisi menjadi pemimpin, keyakinan diri bagian penting dari setiap organisasi, tingkat rasa menikmati persaingan dan kemenangan.
3. Kebutuhan akan afiliasi, ditunjukkan dengan rasa sosial yang tinggi, tingkat kerjasama dengan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaan, dorongan untuk membantu orang lain dalam setiap kesempatan, percaya diri.

#### 2.1.4 Disiplin kerja

##### 1. Pengertian Disiplin kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Hasibuan (2019:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sutrisno (2019:87) mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Mangkunegara (2020:129) mengemukakan bahwa "*Dicipline is management action to enforce organization standars*". Dapat diartikan disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Dari definisi di atas dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah

laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai

## 2. Jenis Disiplin kerja

Mangkunegara (2020:129) menyatakan ada dua bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mengarahkan pegawai untuk mematuhi aturan, yaitu :

- 1) Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.
- 2) Disiplin korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sutrisno (2019:86) menyebutkan beberapa bentuk disiplin yang baik yang tercermin pada suasana, sebagai berikut :

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
  - 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai
3. Faktor – Faktor yang memengaruhi Disiplin Kerja

Sutrisno (2019:89) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah :

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para pegawai, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu pegawai untuk bekerja dengan tenang.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi panutan untuk pegawainya. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari di lingkungan kerja.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Para pegawai akan mendapat suatu kepastian siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh pegawai. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindung dan tidak akan berbuat hal serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan agar tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pimpinan yang memberi perhatian kepada pegawainya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan tersebut akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja pegawai.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menciptakan kebiasaan yang bersifat positif untuk mendukung tegaknya disiplin pegawai dalam perusahaan yaitu dengan saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan yang baik antara sesama pegawai dan juga dengan atasan dalam lingkungan kerja

4. Karakteristik Disiplin Pegawai

Menurut Sutrisno (2019), karakteristik disiplin pegawai yang baik akan tercermin pada sikap pegawai meliputi sebagai berikut:

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
  - 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
  - 3) Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
  - 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
  - 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.
5. Indikator Disiplin kerja

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja menurut Sutrisno (2019:89) adalah:

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di instansi.

- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

#### 4) Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam instansi.

### 2.1.5 Pengalaman kerja

#### 1. Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi (Widyanto *et al.*, 2018). Muamarizal *et al.*, (2018) menyatakan bahwa seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi akan memiliki keunggulan dalam beberapa hal diantaranya seperti mendeteksi kesalahan, memahami kesalahan, dan mencari sebab munculnya permasalahan.

Menurut Manullang (2017) Pengalaman kerja adalah proses pembentukan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Menurut Sutrisno (2019:158), pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan

baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Gibson (2018:523) berpendapat orang yang mempunyai pengalaman akan selalu lebih pandai dalam menyikapi dari segala hal dari pada mereka yang sama sekali tidak memiliki pengalaman.

Menurut Sedarmayanti (2019:39) pengalaman kerja adalah keterampilan yang dimiliki oleh seseorang yang diperoleh dari masa kerjanya. Semakin lama masa kerja seseorang maka akan semakin menambah pengetahuan seputar pekerjaan yang dilakukannya. Pengalaman kerja bisa didapatkan saat seseorang baru mulai bekerja disuatu perusahaan atau seseorang tersebut sudah pernah mendapatkan pengalaman di perusahaan lain dengan posisi yang sama. Artinya setiap manusia pasti akan belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Lebih lanjut Sedarmayanti mengemukakan bahwa pengalaman merupakan modal yang besar artinya dalam menjalankan roda organisasi agar dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna.

Dari berbagai uraian diatas dapat dinyatakan bahwa pengertian pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

## 2. Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2019:20-21) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut :

1) Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

2) Jenis Tugas

Semakin banyak tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

3) Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pastinya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

4) Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

3. Indikator Pengalaman kerja

Ada beberapa hal untuk menentukan dan mengetahui pegawai berpengalaman atau tidak dan sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1) Lama waktu atau jam kerja

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

2) Tingkat intelektualitas dan keterampilan

Intelektualitas merujuk kepada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan dan atau informasi lain yang telah dibutuhkan oleh pegawai. Selain itu intelektualitas juga meliputi kemampuan untuk bisa memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan juga merujuk kepada kemampuan fisik yang telah dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Mampu beradaptasi dalam pekerjaan

Pegawai dengan pengalaman kerja tinggi cenderung dapat menyesuaikan diri dengan baik dalam lingkungan kerja, rekan kerja maupun dengan atasan atau bawahan (Foster, 2019:56).

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan peneliti:

**Tabel 2.1**  
**Mapping Jurnal**

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Mardiana <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan	Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi mampu mempengaruhi Kinerja pegawai secara positif dan signifikan.
2	Intang dan Maros (2021)	Pengaruh Pengalaman kerja, Motivasi Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Stikes Salewangang Maros	Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan secara simultan pengalaman kerja, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Rukhayati (2018)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Talise	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan.
4	Siregar <i>et al.</i> , (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu	Hasil temuan penelitian diperoleh motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap positif kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu
5	Puspita dan Widodo (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Persada Arkana Buana, Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (2) Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (3) Disiplin kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Agustriani <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Harahap <i>et</i>	Pengaruh Motivasi dan	Temuan hasil penelitian

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
	<i>al.</i> , (2022)	Disiplin terhadap Kinerja Pegawai pada CV Dua Putra Mandiri Medan	menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara variabel motivasi dengan variabel kinerja di CV Dua Putra mandiri, dan ada pengaruh positif namun tidak signifikan secara parsial antara variabel disiplin dengan variabel kinerja di CV Dua Putra Mandiri. Ada berpengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai pada CV Dua Putra Mandiri
8	Sitompul dan Simamora (2021)	Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru
9	Lestari dan Martadiani (2021)	Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Hotel Champlung Mas Resort dan Spa Legian	Hasil analisis menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, pendidikan, pengalaman kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Subroto dan Darmawan (2022)	Pengaruh Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Purwakarta Kota Cilegon	Hasil analisis menunjukan bahwa kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja