

**PENGARUH PROGRAM PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN, WORK
EXPERIENCE, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KOMPETENSI PEGAWAI DAN KINERJA PEGAWAI
(Peran Motivasi Sebagai Variabel Moderasi)**

Aditya Burhan¹

Pujiharti²

Dian Meinalisa³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur

Email : adityaburhan@ymail.com

ABSTRACT

The basis for this assessment was to determine whether the development, training, drawing experience, and asset management of small variables influenced employee skills, employee performance, and motivation. The technology used in this experiment is digital. Structural equation modeling (SEM) is used in analytical techniques. 150 employees were involved in the audit. The results of this assessment are as follows. 1) Development and training programs have a significant impact on employee productivity, 2) Development and training improve employee performance, 3) Development and training programs improve employee efficiency, 4) Work experience improves employee efficiency, 5). Change there is no leadership, affects employee productivity, 6) Change leadership affects a company's employee performance, 7) Employee efficiency improves a company's employee performance, 8) Motivation affects employee performance.

Keywords: *development and training programs, work experience, transformational leadership, employee competence, employee performance, motivation*

PENDAHULUAN

Kinerja adalah bagian yang penting dan menarik karena manfaatnya sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. sebuah organisasi menginginkan karyawan bekerja sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai hasil kerja, dan semua karyawan ingin mencapai tujuandengan memberikan kinerja yang terbaik. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut (Andriani et al., 2018) faktor yang dapat mempengaruhi kinerjakaryawan adalah efisiensi dan motivasi kerja. Faktor faktor tersebut juga merupakan cara meningkatkan kualitas kinerja dari pegawai dengan meingkatkan sumber daya manusia(Werdhiastutie et al., 2020).kompetensi merupakan faktor yang mampu meningkatkan adanya kinerja dari pegawai perusahaan ataupun organisasi, serta kinerja terkait dengan efisiensi. kinerja adalah keterampilan, sikap, dan fungsi profesional. (Rahardja et al., 2017). Kompetensi adalah karakteristik pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman

yang diperlukan untuk melakukan tugas yang diberikan secara efektif. Kompetensi dapat diukur dan dikembangkan secara realistis melalui program pengembangan karyawan, manajemen kerja, dan pengawasan. Dalam pengertiannya kompetensi tidak hanya mengandalkan pengetahuan serta ketrampilan tetapi juga membutuhkan adanya ketrampilan khusus. Jika karyawan memiliki keterampilan, sikap dan tindakan yang tinggi dalam bekerja, maka dapat diasumsikan bahwa perilaku mereka berusaha untuk mencapai tujuan dari organisasi (Suhardi, 2019).

Kita sering mendengar tentang pelatihan dan pengembangan tempat kerja dalam bisnis, organisasi, serikat pekerja, dan bahkan organisasi perawatan kesehatan. Pelatihan dan pengembangan dapat dilihat sebagai hal yang penting untuk tenaga kerja yang lebih tepat, produktif atau terorganisir (Parker and Jorritsma, 2021). Kegiatan pelatihan serta pengembangan kompetensi karyawan digunakan untuk meningkatkan ketrampilan serta pengetahuan dari para karyawan (Nurul Ichsan et al., 2020). terkait dengan pekerjaan dan karier sebagai upaya untuk mengatasi penurunan sumber daya manusia didalam organisasi. Salah satu bentuk kepuasan karyawan adalah kebutuhan akan perbaikan diri, yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan. Memotivasi karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Motivasi karyawan dapat berasal dari uang, rasa terima kasih, otoritas, dan pengakuan. Motivasi bisa datang dari keluarga, rekan kerja atau orang-orang yang memiliki jabatan tinggi. Secara umum, motif yang dinyatakan dapat dibagi menjadi dua bagian: menurut (Setyaningsih et al., 2018) dua bagian itu merupakan motivasi yang positif serta motivasi negatif. Dalam pengertiannya motivasi dalam konteks positif merupakan cara mempengaruhi orang lain dengan memberi mereka kesempatan untuk menerima imbalan, sedangkan motivasi yang negatif merupakan cara mempengaruhi orang namun dengan cara memberikan ketakutan, Misalnya B. untuk kehilangan reputasi, uang atau posisi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tergantung terutama pada apa yang karyawan lakukan atau tidak lakukan dan dipengaruhi oleh tingkat kontribusi, termasuk kuantitas, kualitas, waktu produksi, dan kehadiran dalam organisasi (Marlina et al., 2020). Kinerja karyawan yang baik ataupun tidak baik tidak dapat diketahui secara langsung namun perlu adanya dilakukan penilaian oleh atasan. menurut Setiobudi, (2017) berikut merupakan indikator dari kinerja pegawai.

Tabel 1
Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator
Kualitas kerja	1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Hasil kerja 4. Kemandirian
Kuantitas kerja	1. Ketepatan waktu dalam bekerja 2. Pegawai mencapai target
Kerjasama	1. Bekerjasama antar karyawan 2. Kompak ketika bekerja
Tanggung jawab	1. Hasil kerja 2. Pengambilan keputusan

Sumber : Robbins (2006)

Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai adalah cara pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan melaksanakan tugasnya yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan dengan didukung oleh kondisi dan kebutuhan kerja (Bagus et al., 2016). Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan karyawan ditunjukkan dalam kemampuan mereka untuk mempertahankan tingkat kinerja yang sesuai atau tinggi di tempat kerja. Efisiensi adalah salah satu kualitas manusia yang paling penting yang memungkinkan karyawan untuk melakukannya dengan baik di tempat kerja (Jabagi et al., 2019). Guna mengetahui kompetensi pegawai perlu dilakukan pengukuran dengan beberapa indikator, dalam hal ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Kompetensi Pegawai

Dimensi	Indikator
Pengetahuan	1. Pengalaman faktual 2. Pengetahuan konseptual 3. Pengetahuan prosedural
Keterampilan	1. Keterampilan administratif 2. Keterampilan manajerial 3. Keterampilan teknis 4. Keterampilan sosial
Motif	1. Dorongan ekonomi 2. Dorongan sosial 3. Dorongan psikologis
Citra diri	1. Kepercayaan diri 2. Sikap 3. Nilai-nilai pribadi

Motivasi Kinerja

Motivasi kerja merupakan hasil kombinasi dari internal pegawai dengan eksternal pegawai yang mengarah pada pemilihan cara kerja yang benar dan penggunaan perilaku tertentu (Belti and Osnardi, 2020). Motivasi di tempat kerja biasanya dikaitkan dengan tujuan perusahaan, sementara tujuan bisnis melibatkan perilaku terkait pekerjaan (Jordan et al., 2019).

Tabel 3
Motivasi Kinerja

Dimensi	Indikator
Kebutuhan berprestasi (<i>need achievement</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovatif dan kreatif 2. Feedback 3. Kompetisi 4. Risiko
Kebutuhan berafiliasi (<i>Need For Affiliation</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persahabatan 2. Berkelompok 3. Konflik
Kebutuhan Berkuasa (<i>Need For Power</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin 2. Wewenang 3. Kontribusi

Sumber : (Wigfield and Koenka, 2020)

Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan dan pelatihan adalah proses perencanaan karir yang bertujuan untuk meningkatkan karir pribadi seseorang di masa depan agar hidupnya lebih baik dan karir karyawan berhasil karena karyawan perusahaan tidak hanya ingin mendapatkan apa yang mereka inginkan. Tetapi juga menjadikan adanya perubahan, kemajuan, serta peluang untuk kemajuan yang lebih baik dan lebih besar. Bentuk pengembangan profesional setiap perusahaan berkembang sesuai dengan jalannya, evolusi, kebutuhan dan fungsi yang dimaksudkan (Rada et al., 2020).

Tabel 4
Pengembangan Dan Pelatihan

Dimensi	Indikator
Instruktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualifikasi pegawai serta kompetensi karyawan yang memadai 2. Adanya motivasi peserta pelatihan 3. Adanya umpan balik peserta dengan pemberi pelatihan
Peserta pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 4. Munculnya semangat karyawan dalam mengikuti pelatihan 5. Keinginan untuk memahami
Metode	<ol style="list-style-type: none"> 6. Pelatihan menggunakan metode dengan jenis yang sesuai 7. Kesesuaian metode dengan materi
Materi	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ketetapan materi dengan tujuan 9. Kesesuaian materi 10. Meningkatkan keterampilan

Sumber: (Jeni et al., 2021)

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seorang pegawai untuk melaksanakan tugasnya (Abdullah La Tunrung et al., 2019). Pengalaman kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan untuk menempatkan dirinya pada posisi yang tepat, berani mengambil risiko, mengambil semua tanggung jawabnya serta memiliki hubungan kerjasama yang baik antara atasan dan pegawai lain dalam rangka menjaga produktivitas dan kinerja (Baum and Ruhm, 2016).

Tabel 5
Pengalaman Kerja

Dimensi	Indikator
Lama masa kerja	1. Lamanya bekerja di perusahaan 2. Mamahami tugas yang dilakukan pegawai 3. Pelaksanaan pekerjaan pegawai
Pengetahuan	1. Pekerja memiliki pengetahuan yang lebih 2. Pekerja memiliki informasi yang lebih tinggi 3. Pegawai memiliki tingkat pemahaman terhadap prosedur perusahaan 4. Tingkat kemampuan memahami informasi
Keterampilan	1. Memiliki ketrampilan serta kemampuan fisik 2. Tingkat pegawai mencapai tugas 3. Tingkat menjalankan tugas
Menguasai pekerjaan serta peralatan kerja	1. Melaksanakan serta menguasai berbagai aspek dari teknik serta pekerjaan dan peralatan kerja 2. Tingkat kesesuaian hasil dan target direncanakan

Sumber: (Baum and Ruhm, 2016)

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), oleh karena itu diperlukan gaya dan perilaku tertentu yang disebut kepemimpinan di abad ke-21 atau juga dapat disebut kepemimpinan transformasional. (Crede et al., 2019). Kepemimpinan transformasional menekankan bahwa para pemimpin harus menginspirasi para karyawan dibawahnya untuk melakukan lebihdari apa yang mereka harapkan sebelumnya. Kepemimpinna tranformasional diharapkan mampu untuk mendefinisikan, mengomunikasikan, dan mengekspresikan tujuan dari organisasi ataupun perusahaan, serta bawahannya juga harus mampu mengenali dan menerima pemimpin tersebut (Monje Amor et al., 2020).

Tabel 6
Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator
Pengaruh ideal	1. <i>Trust</i> (kepercayaan yang tumbuh dari adanya kemampuan 2. <i>Respect</i> (dihormati berdasarkan kemampuannya dalam memimpin) 3. <i>Integrity</i> (dapat mengambil keputusan dan menjalankannya dengan konsisten)
Motivasi Inspirasi	1. <i>Communcation</i> (kemampuan berkomunikasi) 2. <i>Enthusiasm</i> (kemampuan mendorong antusiasme) 3. <i>Optimism</i> (kemampuan membangkitkan optimisme)
Stimulasi intelektual	1. <i>Rationality</i> (kejelasan menerangkan program kegiatan perusahaan) 2. <i>Problem solving</i> (tingkat pengambilan keputusan)
Pertimbangan individual	1. <i>Personal attention</i> (perhatian kepada karyawan) 2. <i>Mentoring</i> (tiingkat kemampuan memberi nasihat) 3. <i>Listening</i> (tingkat kemampuan mendengarkan keluhan)

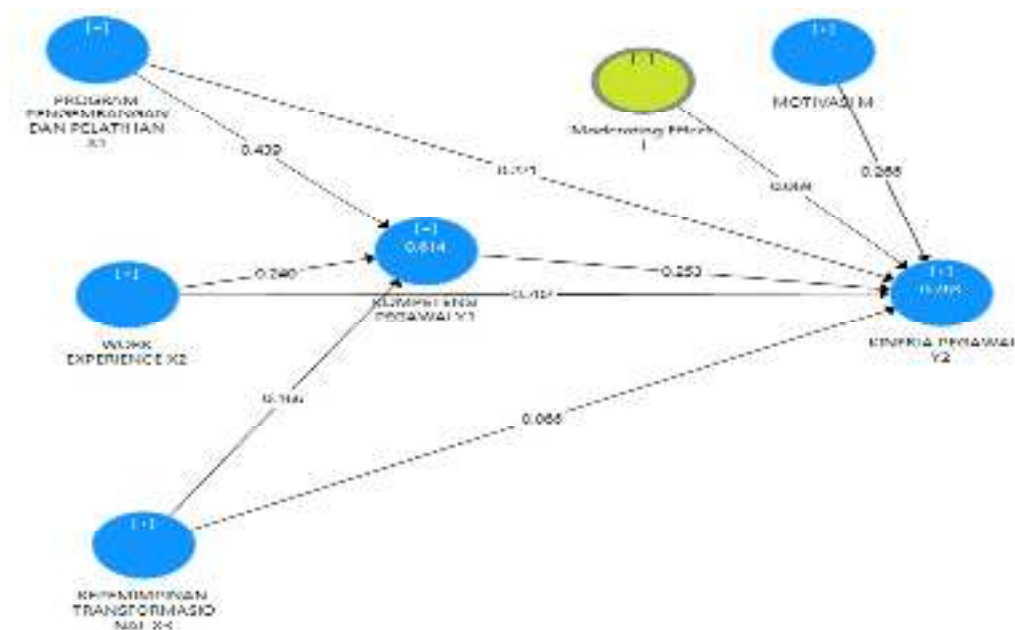
Sumber: (Monje Amor et al., 2020)

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Metode penelitian kuantitatif digunakan dalam uji hipotesis yang dimiliki. Metode numerik dinyatakan dalam besaran yang diperoleh dari pengukuran menggunakan variabel penelitian. 150 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini (Sugiono, 2016). dengan menggunakan analisis data struktural Equation Model (SEM) berbantuan aplikasi smart PLS (Wong, 2018). Langkah Dalam PLS adalah:

1. Tahap Mengukur model. Langkah ini dilakukan untuk memverifikasi keakuratan dan keandalan setiap kriteria. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas load factor menggunakan validitas agregasi peringkat komponen dalam kaitannya dengan kelas konstruksi. Instrumen dinyatakan valid jika nilai load factor $> 0,6$. Setelah dilakukan uji validasi, dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui reliabilitas perangkat. Ukuran reliabilitas untuk penelitian ini menggunakan koefisien alpha atau Kronbach's alpha dan reliabilitas gabungan, dan jika nilai koefisiennya $> 0,6$ maka hal tersebut dapat dikatakan reliabel
2. Tahap pengujian model struktural. Tahap ini merupakan tahap pengujian hipotesis dengan tujuan mengetahui apakah terdapat adanya pengaruh antar variabel ataupun hubungan antar struktur yang diukur dengan SmartPLS. Model struktural atau internal diukur menggunakan r^2 , yang menunjukkan tingkat interaksi antara variabel model. Jadi, jika t statistik lebih besar dari 1,96 dan p -value $< 0,05$ dihitung koefisien perjalanan yang diperoleh dengan membuat sepatu yang melihat arah pengaruh dari nilai beta, koefisien yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Uji Outer Model

Hasil Uji Validitas

Untuk menguji kebenaran dari konstruksi digunakan uji validitas. Didalam penelitian dilakukan uji validitas serta uji AVE. Jika nilai dari AVE > 0,05 serta nilai dari outer loading (> 0,7), maka dinyatakan valid.

Tabel 7
Uji Outer Model

Variabel	Kode Indikator	AVE	Outer Loading	Keterangan
Program Pengembangan dan Pelatihan (X1)	X1.1	0,550	0,751	Valid
	X1.2		0,736	Valid
	X1.3		0,708	Valid
	X1.4		0,736	Valid
	X1.5		0,744	Valid
	X1.6		0,752	Valid
	X1.7		0,740	Valid
	X1.8		0,744	Valid
	X1.9		0,781	Valid
	X1.10		0,721	Valid
Work Experience (X2)	X2.1	0,568	0,751	Valid
	X2.2		0,800	Valid
	X2.3		0,737	Valid
	X2.4		0,759	Valid
	X2.5		0,773	Valid
	X2.6		0,750	Valid
	X2.7		0,741	Valid
	X2.8		0,705	Valid
	X2.9		0,699	Tidak Valid
	X2.10		0,791	Valid
	X2.11		0,772	Valid
	X2.12		0,725	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X3)	X3.1	0,549	0,718	Valid
	X3.2		0,750	Valid
	X3.3		0,718	Valid
	X3.4		0,726	Valid
	X3.5		0,694	Tidak Valid
	X3.6		0,786	Valid
	X3.7		0,721	Valid
	X3.8		0,786	Valid
	X3.9		0,804	Valid
	X3.10		0,722	Valid
	X3.11		0,716	Valid
Kompetensi Pegawai (Y1)	Y1.1	0,534	0,716	Valid
	Y1.2		0,729	Valid
	Y1.3		0,707	Valid
	Y1.4		0,705	Valid
	Y1.5		0,724	Valid
	Y1.6		0,773	Valid
	Y1.7		0,719	Valid
	Y1.8		0,741	Valid

	Y1.9		0,769	Valid
	Y1.10		0,724	Valid
	Y1.11		0,719	Valid
	Y1.12		0,726	Valid
	Y1.13		0,741	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,568	0,740	Valid
	Y2.2		0,737	Valid
	Y2.3		0,710	Valid
	Y2.4		0,706	Valid
	Y2.5		0,781	Valid
	Y2.6		0,758	Valid
	Y2.7		0,792	Valid
	Y2.8		0,757	Valid
	Y2.9		0,797	Valid
	Y2.10		0,757	Valid
Motivasi (M)	M1.1	0,556	0,724	Valid
	M1.2		0,740	Valid
	M1.3		0,720	Valid
	M1.4		0,782	Valid
	M1.5		0,716	Valid
	M1.6		0,776	Valid
	M1.7		0,712	Valid
	M1.8		0,783	Valid
	M1.9		0,758	Valid
	M1.10		0,737	Valid

Sumber : Data Diolah, 2020

Hasil Uji Reliabilitas

Dalam proses uji peneltian ini juga menggunakan uji reliabititas, uji alfa Kronbach dan uji reliabilitas komposit. CronbachAlpha dapat memberikan ukuran nilai reliabilitas minimum (lowerbound). Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$, datanya bagus. Pada saat yang sama, reliabilitas komposit mengukur nilai reliabilitas sebenarnya dari suatu variabel. Reliabilitas dinyatakan tinggi dilaporkan ketika skor composite reliability sebesar $> 0,7$

Tabel 8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Program Pengembangan dan Pelatihan (X1)	0,909	0,924
Work Experience (X2)	0,929	0,939
Kepemimpinan Transformasional (X3)	0,918	0,930
Kompetensi Pegawai (Y1)	0,927	0,938
Kinerja Pegawai (Y2)	0,915	0,937
Motivasi (M)	0,911	0,926
Efek Moderasi	1,000	1,000

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan, semua bagian instrumen dengan semua versi Cronbach's Alpha > 0.6 dan compositereliability > 0.7 dapat dinyatakan memiliki nilai reliabel.

Uji Inner Model

untuk mengetahui pengaruh variabel endogen memiliki pengaruh terhadap variabel lain maka digunakan uji Coefficient determination(R-Square) Tabel berikut menunjukkan nilai Rsquare berdasarkan analisis data dengan software SmartPLS.

Tabel 9
Hasil Uji Inner Model

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y2)	0,763	0,748
Kompetensi Pegawai (Y1)	0,614	0,602

Sumber : Data Diolah, 2020

Perolehan skor pada tabel menjabarkan bahwa variabel Kompetensi Pegawai (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2) dijelaskan oleh program pengembangan dan pelatihan, work experience, dan kepemimpinan transformasional sebesar 74.8% sedangkan nilai lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang belum termasuk didalam penelitian ini. Pada perolehan skor dalam variabel kinerja pegawai yang dijelaskan oleh program pengembangan dan pelatihan, work experience, kepemimpinan transformasional dengan nilai 60.2%, sedangkan nilai lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang belum termasuk didalam penelitian ini.

Tabel 10
Uji Hipotesis

	Original Sample(O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Program Pengembangan dan Pelatihan X1 -> Kompetensi Pegawai Y1	0,439	2,669	0,008
Program Pengembangan dan Pelatihan X1 -> Kinerja Pegawai Y2	0,221	2,144	0,033
Work Experience X2 -> Kompetensi Pegawai Y1	0,240	1,970	0,049
Work Experience X2 -> Kinerja Pegawai Y2	0,202	2,320	0,021
Kepemimpinan Transformasional X3 -> Kompetensi Pegawai Y1	0,166	0,873	0,383
Kepemimpinan Transformasional X3 -> Kinerja Pegawai Y2	0,066	2,920	0,004
Kompetensi Pegawai Y1 -> Kinerja Pegawai Y2	0,253	2,907	0,004
Motivasi M -> Kinerja Pegawai Y2	0,266	2,920	0,004

Sumber : Data Diolah, 2020

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis pertama, dengan variabel program pengembangan serta pelatihan terhadap variabel kompetensi pegawai memiliki nilai beta positif (0,200), dengan nilai Tstatik sebesar 2,669 positif ($p > 1,96$), serta nilai pvalue sebesar 0,000 ($p < 0,05$) berdasarkan hasil pengujian tersebut maka variabel pengembangan serta pelatihan pegawai memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel

kinerja pegawai. (Mujiatun, 2015; Wisastra and Sagala, 2016) hasil penelitian dan menegaskan bahwa program pengembangan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Menurut Gómez, Bernandin, dan Russell (2003:135), kinerja merupakan kemamuan dan ketrampilan pekerjaanya dalam melakukan sesuatu.

Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu program pengembangan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 2,144 ($p > 1,96$) dengan p values sebesar 0,033 ($p < 0.05$) yang memiliki hasil dimana program pengembangan dan pelatihan memiliki dampak positif dengan meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan ataupun organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aditya, (2015) yang mengatakan bahwa program pelatihan serta pengembangan dapat mempengaruhi variabel kinerja organisasi ataupun perusahaan secara positif signifikan. Selain itu Mulyono and Meilani, (2016) menyebutkan bahwa setiap peningkatan atau penurunan Program Pelatihan akan diikuti dengan peningkatan/penurunan Kompetensi pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu work experience terhadap Kompetensi Pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 1,970 ($p > 1,96$) dengan p values 0,049 ($p < 0.05$) yang memiliki hasil dimana program pengembangan dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Hasil tersebut didukung oleh pernyataan (Huang et al., 2013) dimana kompetensi pegawai dipengaruhi oleh lamanya pengalaman kerja yang dimiliki.

Hasil pengujian hipotesis keempat yaitu work experience terhadap kinerja Pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 2,320 ($p > 1,96$) serta p values sebesar 0,021 ($p < 0.05$) memperoleh hasil dimana work experience memiliki pengaruh positif signifikan dengan dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Aristarini, 2014; Setiawan, 2021) dimana terdapat pengaruh positif pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kelima yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 0,873 ($p > 1,96$) dan p values 0,383 ($p < 0.05$) tidak berpengaruh, dimana kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pegawai. Hasil ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Thompson, (2012) dimana kepemimpinan transformasional dapat mengimprovisasi kompetensi pegawai.

Hasil pengujian hipotesis keenam yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 2,920 ($p > 1,96$) dan nilai p values sebesar 0,004 ($p < 0.05$) berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh positif signifikan dimana program pengembangan dan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Hasil ini sesuai dengan hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh (Mandasari and Andjarwati, 2021) bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini berbanding dengan hasil penelitian yang dilakukan (Djuraidi and Laily, 2020) yang mengatakan bahwa pemimpin transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yaitu kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 2,907 ($p > 1,96$) serta nilai p values 0,004 ($p < 0.05$) menghasilkan pengaruh positif signifikan dimana

kompetensi pegawai meningkatkan kinerja dari pegawai. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian dari (Ardiansyah and Sulistiyowati, 2018; Kartika and Sugiarto, 2016) dimana kompetensi yang telah dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan hasil dari kinerja pegawai tersebut. Namun hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Rosmania et al., (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis ke-depalapan yaitu variabel kinerja pegawai diperoleh skor Beta Positif (0.200) dengan T statistik 2,920 ($p > 1,96$) serta nilai p values sebesar 0,004 ($p < 0.05$) menghasilkan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi dan kinerja dari pegawai. Berbeda dengan Murti and Srimulyani, (2013) yang mengatakan bahwa variabel motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dari pegawai. Namun, hasil dari penelitian ini sejalan dengan (Anggraeni, 2011; Andayani, et al., 2019) yang menyatakan bahwa motivasi pegawai terhadap kinerja dari pegawai terdapat pengaruh yang positif signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan pembahasan, program pengembangan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan pengalaman dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap efisiensi karyawan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah La Tunrung, H. H., Umar, F., and Sumardi, S. 2019. "The Effect of Competence, Organisational Culture, and Organisational Commitment on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance at PT. Haji La Tunrung A.M.C in Makassar." *HASANUDDIN JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*. DOI:10.26487/hjbs.v1i2.222
- Aditya, R. 2015. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*.
- Andayani, I., and Tirtayasa, S. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. DOI:10.30596/maneggio.v2i1.3367
- Andriani, S., Ksumawati, N., and Kristiawan, M. 2018. "The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance." *International Journal of Scientific and Technology Research*.
- Anggraeni, N. 2011. "PENGARUH KEMAMPUAN DAN MOTIVASI TERHADAP

KINERJA PEGAWAI PADA SEKOLAH TINGGI SENI INDONESIA (STSI) BANDUNG Oleh: Nenny Anggraeni.” *Jurnal Penelitian Pendidikan Vol 12*.

- Ardiansyah, Y., and Sulistiyowati, L. H. 2018. “Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*. DOI:10.33603/jibm.v2i1.1064
- Aristarini, L. 2014. “Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Pt Adira Finance Singaraja.” *Jurnal Jurusan Manajemen*.
- Bagus, I., Dharmanegara, A., Sitiari, N. W., Gde, I. D., and Wirayudha, N. 2016. “Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker.” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.
- Baum, C. L., and Ruhm, C. J. 2016. “The changing benefits of early work experience.” *Southern Economic Journal*. DOI:10.1002/soej.12157
- Belti, J., and Osnardi. 2020. “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bengkulu.” *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*.
- Crede, M., Jong, J., and Harms, P. 2019. “The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis.” *Journal of Managerial Psychology*. DOI:10.1108/JMP-11-2018-0506
- Djuraidi, A., and Laily, N. 2020. “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.” *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*. DOI:10.26623/jreb.v13i1.2182
- Huang, Y. M., Chen, C. C., and Lai, S. Y. 2013. “Test of a multidimensional model linking applicant work experience and recruiters’ inferences about applicant competencies.” *International Journal of Human Resource Management*. DOI:10.1080/09585192.2013.777935
- Jeni, F. A., Momotaj, ., and Al-Amin, M. 2021. “The Impact of Training and Development on Employee Performance and Productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh.” *South Asian Journal of Social Studies and Economics*. DOI:10.9734/sajsse/2021/v9i230234
- Jordan, S. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., and Wright, T. A. 2019. “Toward a Work Motivation Conceptualization of Grit in Organizations.” *Group and Organization Management*. DOI:10.1177/1059601119834093
- Kartika, L. N., and Sugiarto, A. 2016. “Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. DOI:10.24914/jeb.v17i1.240

- Mandasari, J., and Andjarwati, T. 2021. "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI JAWA TIMUR." *JEM17: Jurnal Ekonomi Manajemen*. DOI:10.30996/jem17.v5i2.4604
- Marlina, E., Wulandari, N., and Ramashar, W. 2020. "Peran Organizational Citizenship Behavior pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan SKK Migas." *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*. DOI:10.37859/mrabj.v2i1.2131
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., and Faíña, J. A. 2020. "Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment." *European Management Journal*. DOI:10.1016/j.emj.2019.06.007
- Mujiatun, S. 2015. "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*.
- Mulyono, T., and Meilani, R. I. 2016. "DAMPAK PROGRAM PELATIHAN TERHADAP TINGKAT KOMPETENSI TEKNIS PEGAWAI." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. DOI:10.17509/jpm.v1i1.3347
- Nurul Ihsan, R., Santosa, S., Shara, Y., Yustiasari Liriwati, F., Al Washliyah, N., and Auliaurasyidin Tembilahan Riau, S. 2020. "Investigation of Strategic Human Resource Management Practices in Business after COVID-19 Disruption PJAEE, 17 (7) (2020) INVESTIGATION OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN BUSINESS AFTER COVID-19 DISRUPTION." *Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*.
- Parker, S. K., and Jorritsma, K. 2021. "Good work design for all: Multiple pathways to making a difference." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI:10.1080/1359432X.2020.1860121
- Rada, S., Strohmaier, S., Drucker, A. M., Eliassen, A. H., and Schernhammer, E. S. 2020. "Night shift work surrounding pregnancy and offspring risk of atopic disease." *PLoS ONE*. DOI:10.1371/journal.pone.0231784
- Rahardja, U., Moeins, A., and Lutfiani, N. 2017. "Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province." *Man in India*.
- Rosmaini, R., and Tanjung, H. 2019. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. DOI:10.30596/maneggio.v2i1.3366
- Setiawan, F. 2021. "Pengaruh Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan, dan Kompetensi Akuntan Terhadap Kualitas Laporan Keuangan." *Executive*

Summary.

- Setiobudi, E. 2017. "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana." *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*. DOI:10.30998/jabe.v3i3.1768
- Setyaningsih, K., Haitami, N., and Rusmaini. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang." *Journal of Islamic Education Management*.
- Sugiono. 2016. "Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D." In *Bandung: Alfabeta*.
- Suhardi, S. 2019. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Benefita*. DOI:10.22216/jbe.v4i2.3670
- Thompson, J. 2012. "Transformational leadership can improve workforce competencies." *Nursing Management*. DOI:10.7748/nm2012.03.18.10.21.c8958
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., and Partiw, S. G. 2020. "Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. DOI:10.33258/birci.v3i2.886
- Wigfield, A., and Koenka, A. C. 2020. "Where do we go from here in academic motivation theory and research? Some reflections and recommendations for future work." *Contemporary Educational Psychology*. DOI:10.1016/j.cedpsych.2020.101872
- Wisatra, P. I. Y., and Sagala, E. J. 2016. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN PT. LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG." *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. DOI:10.24843/matrik:jmbk.2016.v10.i02.p01