

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGALAMAN KERJA, DAN KOMPENSASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD KOTA
YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Disusun Oleh :



RIFKI CHRISTIAN NIOMBA

11190755

MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS MANAJEMEN

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2025

DUTA WACANA

HALAMAN PENGAJUAN

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Disusun Oleh:

Rifki Christian Niomba

11190755

DUTA WACANA

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rifki Christian Niomba

NIM/NIP/NIDN : 11190755

Program Studi : Manajemen

Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta

dengan ini menyatakan:

- a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/reviewer.
- b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.
- c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
- d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.
- e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.
- f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.

h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.

i. mengajukan agar karya saya ini: *(pilih salah satu)*

- ☒ Dapat diakses tanpa embargo.
☐ Dapat diakses setelah 2 tahun.*
☐ Embargo permanen.*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.

*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo *(bisa lebih dari satu)*:

- ☐ dalam proses pengajuan paten.
☐ akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.**
☐ akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.**
☐ telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... ***
☐ telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol./no. ... ***
☐ berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
☐ berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
☐ terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
☐ Lainnya (mohon dijelaskan)

**Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

***Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta 22 Januari 2026

Mengetahui,

Yang menyatakan,



Lucia Nurbani Kartika,
SPd.,Dipl.Secr,M.M. / 0613126701



Rifki Christian Niomba / 11190755

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGALAMAN KERJA, DAN KOMPENSASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD KOTA
YOGYAKARTA**

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

RIFKI CHRISTIAN NIOMBA

11190755

dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk menerima salah satu syarat memperoleh gelar sarjana

Manajemen pada tanggal 17 Oktober 2025

Nama Dosen

Tanda Tangan

- | | |
|---|---------|
| 1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si., CSA., CRP
(Ketua Tim Penguji) | : |
| 2. Dra.Umi Murtini, M.Si.
(Dosen Penguji) | : |
| 3. Lucia Nurbani Kartika, S.Pd., Dipl. Secr, M.M.
(Dosen Pembimbing) | : |

Yogyakarta, 23 Oktober 2025

Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si., CSA., CR

Dr. Elok Pakaryaningsih, M.Si

DUTA WACANA

HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagai syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi karya pihak lain dari perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya, sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi yaitu pencabutan gelar saya.

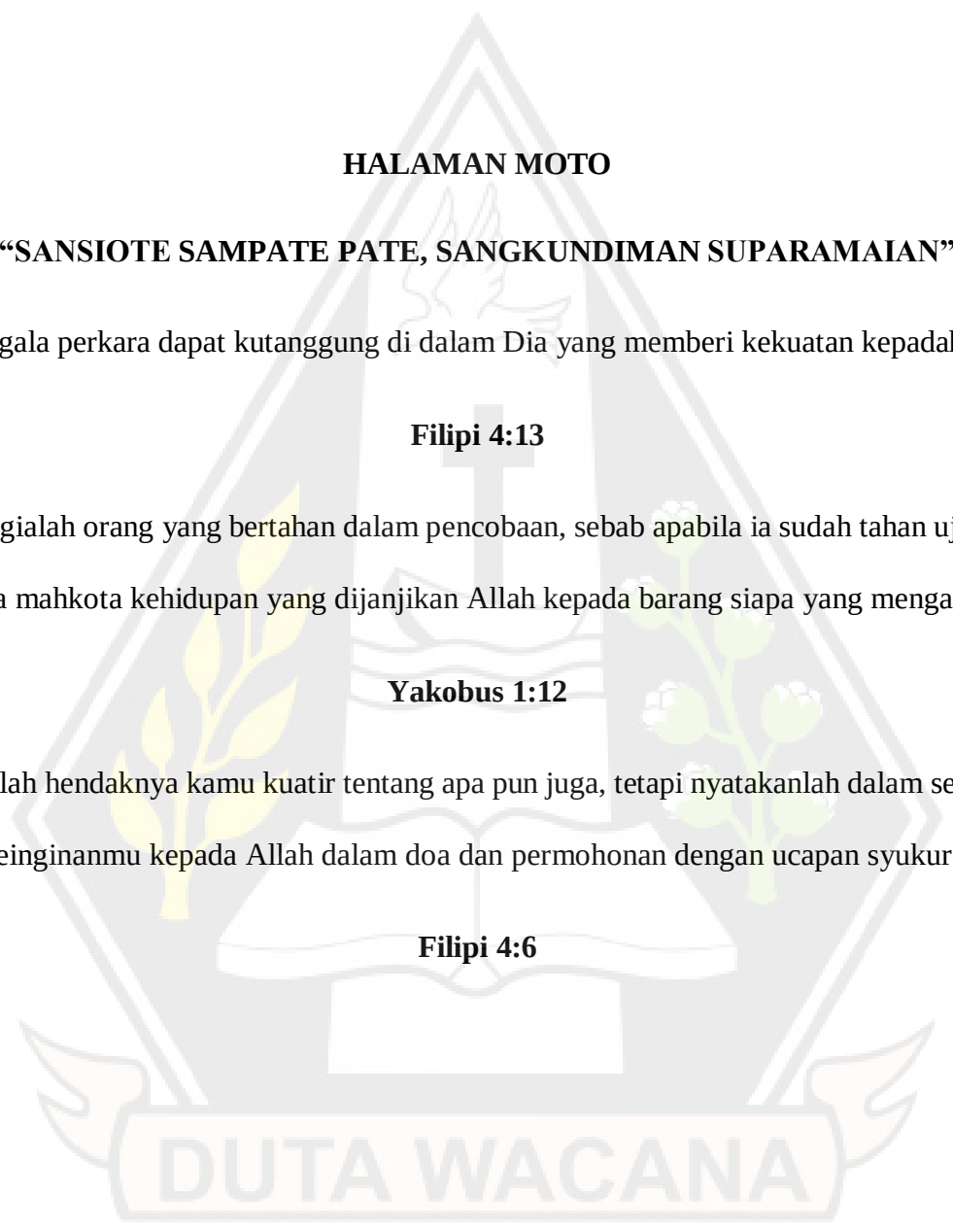
Yogyakarta, 08 Oktober 2025


205F1ANX011548802

Rifki Christian Niomba

(11190755)

DUTA WACANA



HALAMAN MOTO

“SANSIOTE SAMPATE PATE, SANGKUNDIMAN SUPARAMAIAN”

"Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku."

Filipi 4:13

"Berbahagialah orang yang bertahan dalam pencobaan, sebab apabila ia sudah tahan uji, ia akan menerima mahkota kehidupan yang dijanjikan Allah kepada barang siapa yang mengasihi Dia."

Yakobus 1:12

"Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur."

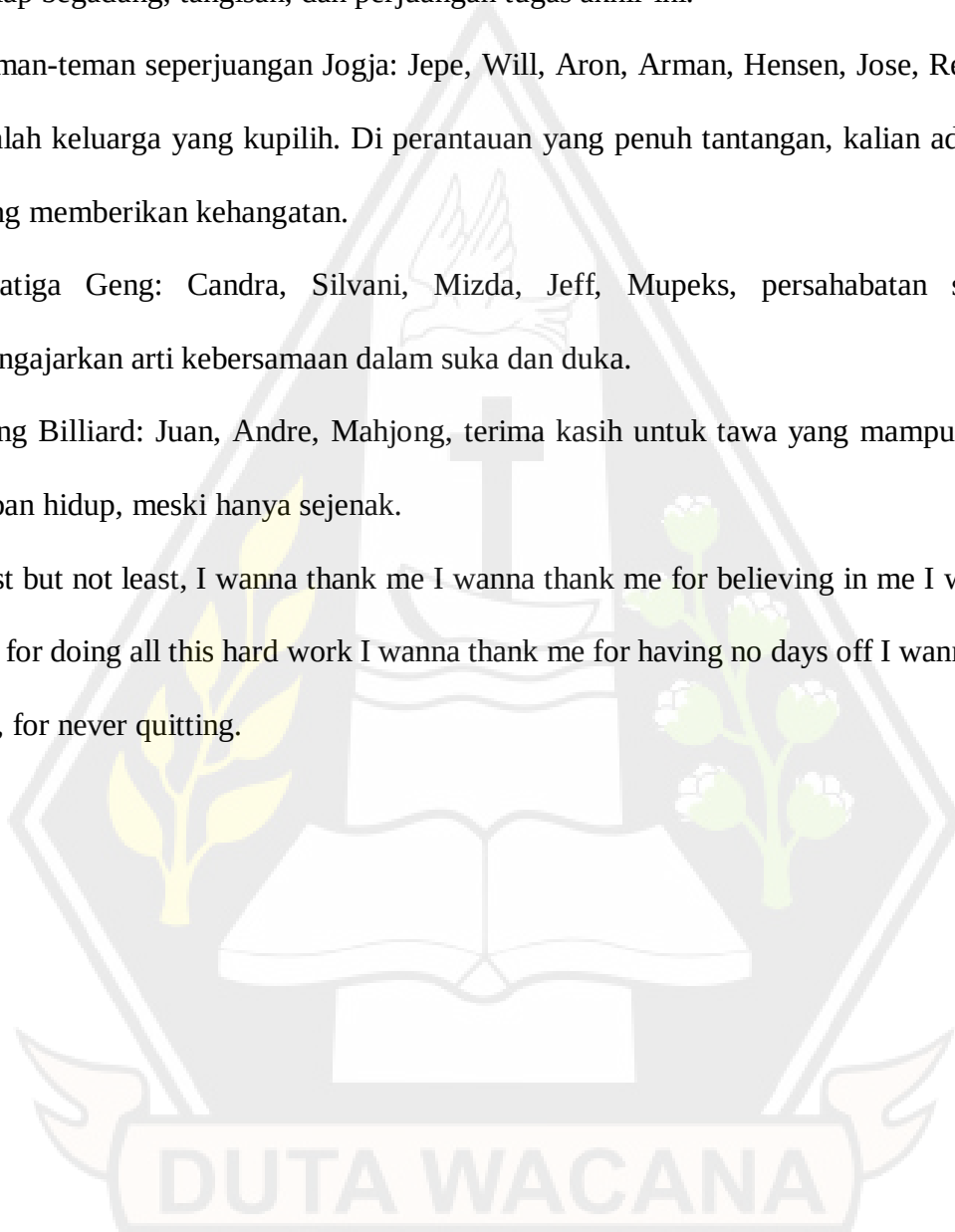
Filipi 4:6

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini kepada:

1. Yesus Kristus, Tuhan dan Juruselamatku, yang tak pernah meninggalkanku dalam setiap air mata, kesulitan, dan keputusan. Engkaulah kekuatan di saat lemah, pengharapan di saat hampa.
2. Ibu tercinta Astri Lalombombuida dan kakak terkasih Misra Aprilia Niomba, dua sosok wanita tangguh yang menggendong beban hidup bersama-sama. Ibu, dengan tangan yang berkerut karena kerja keras, engkau rela berkorban demi mimpi anakmu. Air mata yang kau sembunyikan di balik senyuman adalah bukti cinta yang tak terukur. Kakak, yang tumbuh dewasa lebih cepat dari usianya, kau merelakan masa mudamu untuk membantu ibu berjuang. Bahu mungilmu yang memikul tanggung jawab besar adalah cerminan kasih yang tulus kepada keluarga. Kalian berjuang tanpa kehadiran dan bantuan ayah saya, namun tetap mampu memberikan yang terbaik dengan keterbatasan yang ada. Perjuangan kalian adalah bukti bahwa cinta seorang ibu dan kakak tak mengenal kata menyerah.
3. Opa tercinta Daud Lalombombuida dan almarhuma Oma tercinta Yulintje Sasenga, dua pilar kehidupan yang membentuk jiwaku. Opa, sosok lelaki bijak yang mengajarkan arti kesabaran dan keteguhan. Setiap nasihatmu adalah harta yang tak ternilai. Oma, meski telah berpulang meninggalkan kerinduan mendalam, doa-doamu dari surga masih kurasakan menguatkan langkahku. Pelukan hangat kalian akan selalu kurindukan.
4. Mama Inna Tersayang, terima kasih sudah berkorban membantu mama dalam segala aspek keperluan saya selama saya ada dalam proses perkuliahan.
5. Dosen Pembimbing saya, Ibu Lucia Nurbani Kartika, S.Pd. M.M, yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing saya dalam proses penulisan skripsi ini.

6. Gabriela Ruliane Maria Tepy, malaikat kecil yang Tuhan kirimkan di masa-masa terberatku. Saat dunia terasa begitu berat, kehadiranmu adalah secercah cahaya yang mengingatkanku bahwa masih ada kebahagiaan. Terima kasih telah menjadi teman setia di setiap begadang, tangisan, dan perjuangan tugas akhir ini.
7. Teman-teman seperjuangan Jogja: Jepe, Will, Aron, Arman, Hensen, Jose, Revan, kalian adalah keluarga yang kupilih. Di perantauan yang penuh tantangan, kalian adalah rumah yang memberikan kehangatan.
8. Salatiga Geng: Candra, Silvani, Mizda, Jeff, Mupeks, persahabatan sejati yang mengajarkan arti kebersamaan dalam suka dan duka.
9. Geng Billiard: Juan, Andre, Mahjong, terima kasih untuk tawa yang mampu melupakan beban hidup, meski hanya sejenak.
10. Last but not least, I wanna thank me I wanna thank me for believing in me I wanna thank me for doing all this hard work I wanna thank me for having no days off I wanna thank me for, for never quitting.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta"** dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar S1 di Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak hambatan dan rintangan yang dihadapi. Namun berkat Tuntunan Tuhan yesus kristus serta bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak, segala hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

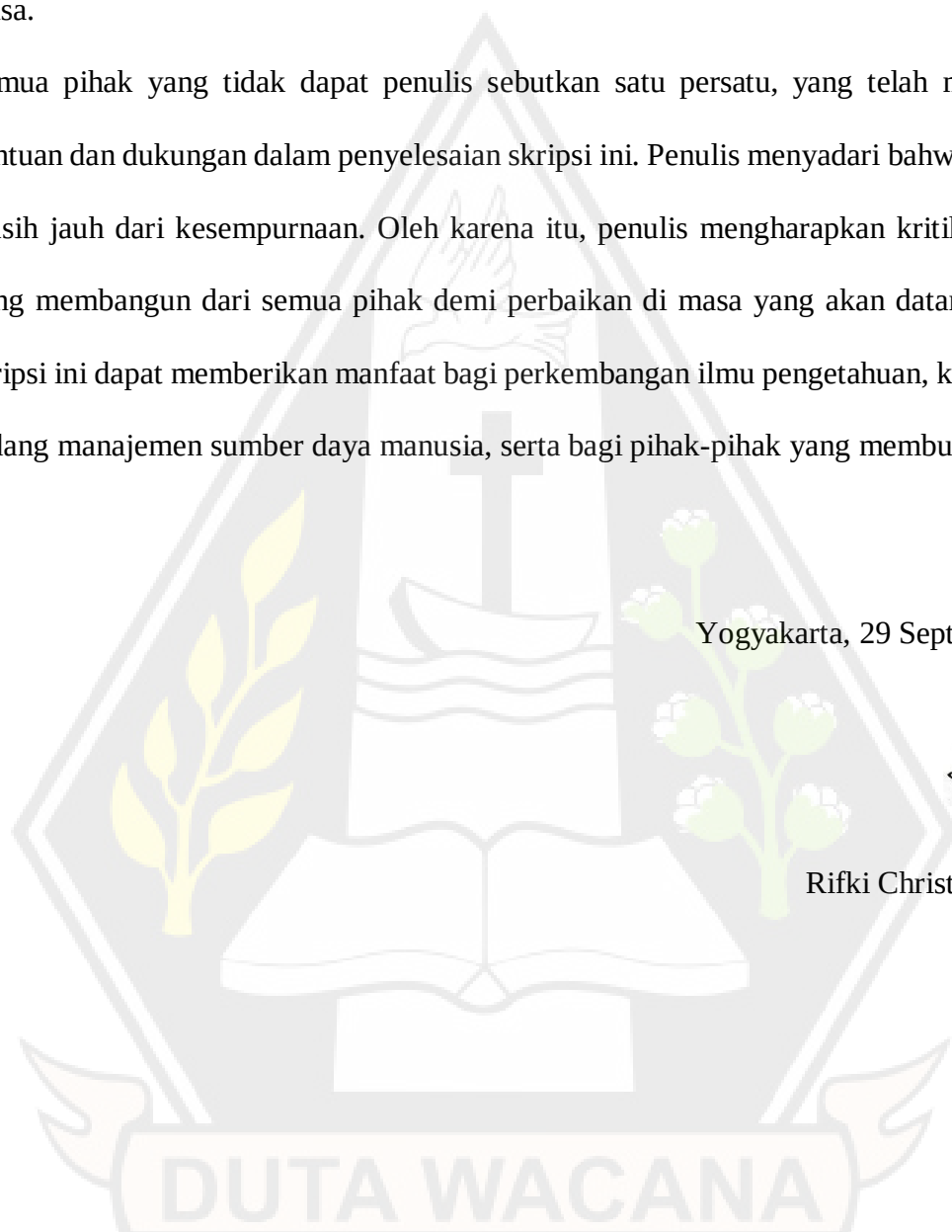
1. Ibu Lucia Nuerbani Kartika S.Pd, M.M selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta saran yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Ibu tercinta Astri Lalombombuida dan kakak terkasih Misra Aprilia Niomba, yang telah memberikan dukungan moral, materil, dan doa yang tidak pernah putus. Pengorbanan dan perjuangan kalian adalah motivasi terbesar dalam menyelesaikan studi ini.
3. Opa tercinta Daud Lalombombuida dan almarhuma Oma tercinta Yulintje Sasenga, yang telah memberikan doa dan dukungan yang tak ternilai.
4. Gabriela Ruliane Maria Tepy, yang telah setia menemani dan memberikan semangat selama proses penyelesaian tugas akhir ini.

5. Teman-teman seperjuangan Jogja: Jepe, Will, Aron, Arman, Hensen, Jose, Revan, serta teman-teman Salatiga Geng: Candra, Silvani, Mizda, Jeff, Mupeks, dan Geng Billiard: Juan, Andre, Mahjong, yang telah memberikan dukungan dan kebersamaan yang luar biasa.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 29 September 2025



Rifki Christian Niomba



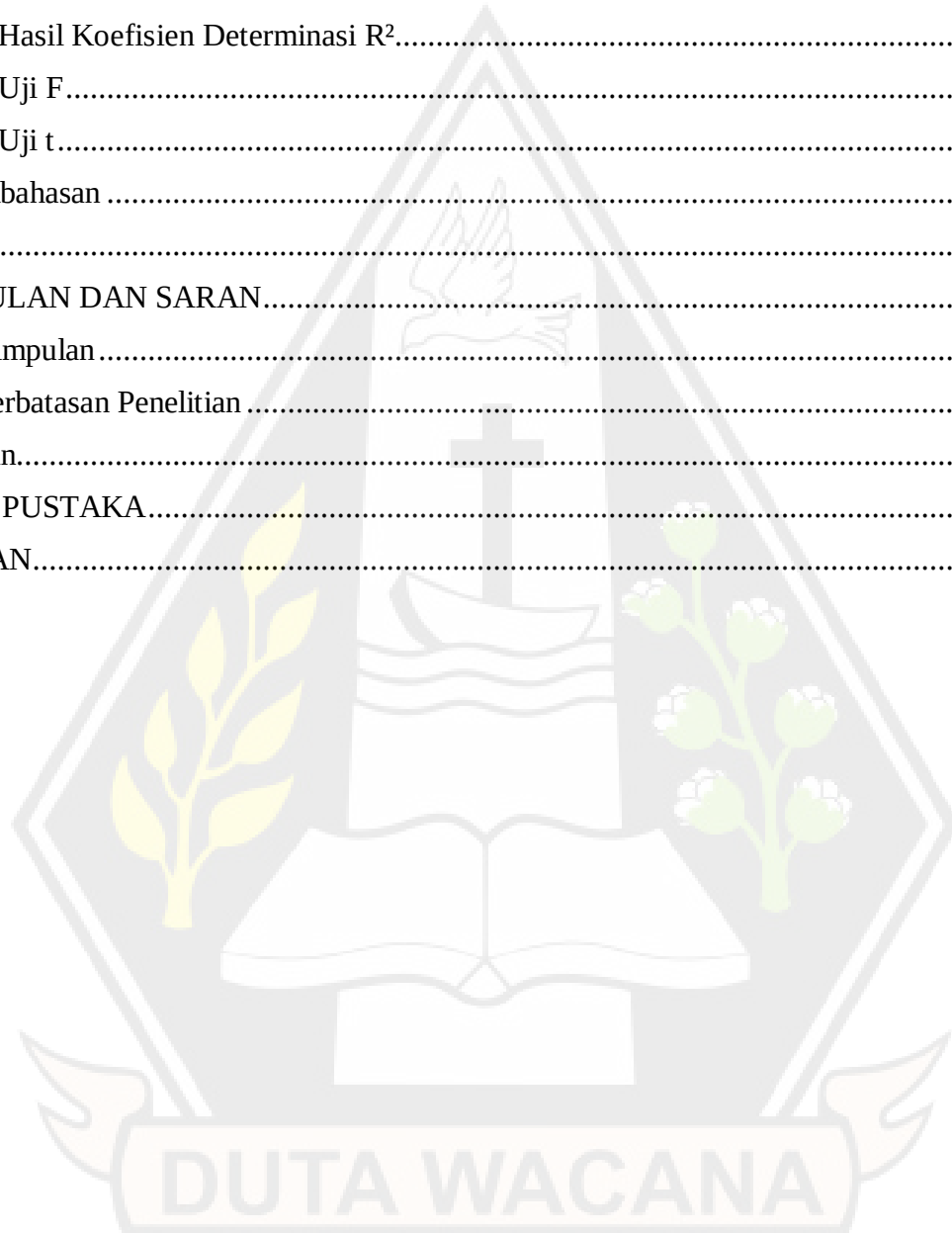
DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN PENGAJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK.....	xvii
BAB I	1
LATAR BELAKANG.....	1
1.1 Perumusan Masalah	24
1.2 Tujuan Penelitian	24
1.3 Manfaat Penelitian	25
1.4. Batasan Masalah	25
BAB II	27
LANDASAN TEORI	27
2.1 Motivasi Kerja	27
2.1.1 Konsep Motivasi.....	29
2.1.2 Jenis Jenis Motivasi	29
2.1.2.1 Teori Motivasi Kebutuhan Abraham H. Maslow	30
2.1.2.2 Teori McClelland (Kebutuhan Berprestasi)	31
2.1.2.3 Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan).....	32
2.1.2.4 Teori penetapan tujuan (Goal Setting Theory).....	32
2.1.3 Faktor-faktor Motivasi	33
2.1.4 Indikator Motivasi Kerja	38
2.2 Pengalaman Kerja	39

2.2.1 Faktor-faktor Pengalaman Kerja	42
2.2.2 Upaya Peningkatan Pengalaman kerja.....	44
2.2.3 Indikator Pengalaman kerja.....	46
2.3 Kompensasi	47
2.3.1. Jenis Jenis Kompensasi.....	49
2.3.1.1 Kompensasi Langsung	49
2.3.1.2 Kompensasi Tidak Langsung	51
2.3.2 Fungsi dan Tujuan Kompensasi	53
2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi	55
2.3.4 Indikator Kompensasi	56
2.4 Produktivitas Kerja Karyawan.....	58
2.4.1 Faktor – Faktor produktivitas kerja karyawan	59
2.4.2 Tipe Rasio Produktivitas	61
2.4.3 Faktor Penyebab Merosotnya Produktivitas.....	62
2.4.4 Mengukur Perkembangan Produktivitas	63
2.4.5 Upaya Peningkatan Produktivitas.....	64
2.4.6 Indikator Produktivitas kerja pegawai	65
2.5 Penelitian Terdahulu	67
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	70
2.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas.....	70
2.6.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.....	72
2.6.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja	73
2.7 Kerangka Penelitian	75
2.8 Gambaran Umum Objek Penelitian	77
2.8.1 Sejarah Singkat Organisasi.....	77
2.8.1.1 Bagian Administrasi Umum	79
2.8.1.2 Bagian Persidangan dan Perundang-undangan.....	80
2.8.1.3 Bagian Fasilitas Penganggaran dan Pengawasan.....	80
2.8.2 Struktur Organisasi	82
BAB III.....	83
METODE PENELITIAN	83
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	83

3.2 Populasi dan Sampel	83
3.2.1 Populasi.....	83
3.2.2 Sampel	84
3.3 Jenis dan Sumber Data	85
3.3.1 Data Primer	85
3.3.2 Data Sekunder	85
3.3.3 Instrumen Penelitian	85
3.4 Definisi Operasional Variabel	85
3.4.1 Variabel Motivasi Kerja (X1).....	87
3.4.2 Variabel Pengalaman Kerja (X2)	89
3.4.3 Variabel Kompensasi.....	91
3.4.4 Variabel Produktivitas Kerja.....	93
3.4.5 Ringkasan Definisi Operasional Variabel.....	95
3.5 Justifikasi pemilihan Indikator	96
3.6 Pengukuran Variabel.....	98
3.7 Uji Instrumen Data	99
3.8 Uji Hipotesis	99
3.9 Uji Validitas.....	100
3.10 Uji Reliabilitas	100
3.11 Regresi Linier Berganda.....	101
3.12 Uji t	102
3.13 Uji F	103
3.14 Uji Koefisiensi Determinasi (R^2)	104
BAB IV.....	105
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	105
4.1 Uji Validitas Dan Realibilitas	105
4.1.1 Uji Validitas.....	105
4.1.2. Uji Reliabilitas	108
4.2 Profil dan Karakteristik Responden	110
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	110
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin.....	111
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	112

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	113
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	114
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan	115
4.3 Uji Hipotesis	116
4.3.1 Analisis Regresi Berganda	116
4.3.2 Hasil Koefisien Determinasi R^2	119
4.3.3 Uji F.....	120
4.3.4 Uji t.....	121
4.4 Pembahasan	123
BAB V	130
KESIMPULAN DAN SARAN.....	130
5.1 Kesimpulan.....	130
5.2 Keterbatasan Penelitian	132
5.3 Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	137
LAMPIRAN.....	146

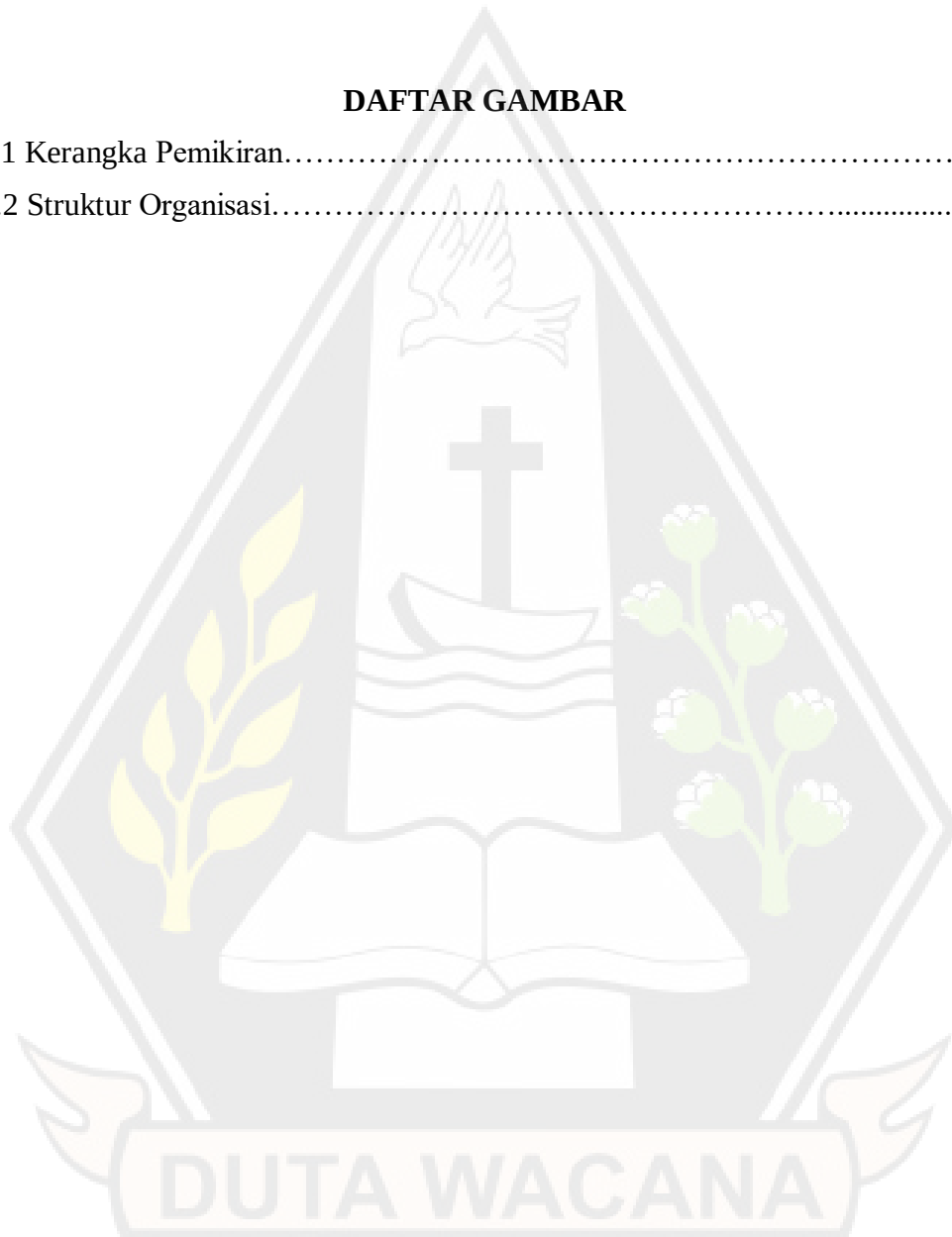


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	67
Tabel 3.1 Analisis Referensi Variabel Motivasi Kerja.....	87
Tabel 3.2 Analisis Referensi Variabel Pengalaman Kerja.....	89
Tabel 3.3 Analisis Referensi Variabel Kompensasi.....	91
Tabel 3.4 Analisis Referensi Variabel Produktivitas Kerja.....	93
Tabel 3.5 Ringkasan Definisi Oprasional Variabel.....	95
Tabel 3.6 Pengukuran Variabel.....	98
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas.....	105
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	108
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas All Variabel.....	109
Tabel 4.4 Usia Responden.....	110
Tabel 4.5 Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	111
Tabel 4.6 Pendidikan Terakhir Responden.....	112
Tabel 4.7 Masa Kerja Responden.....	113
Tabel 4.8 Divisi Responden.....	114
Tabel 4.9 Pendapatan Responden.....	115
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	116
Tabel 4.11 Hasil Analisis R ²	119
Tabel 4.12 Hasil Uji F.....	120
Tabel 4.13 Hasil Uji t.....	122

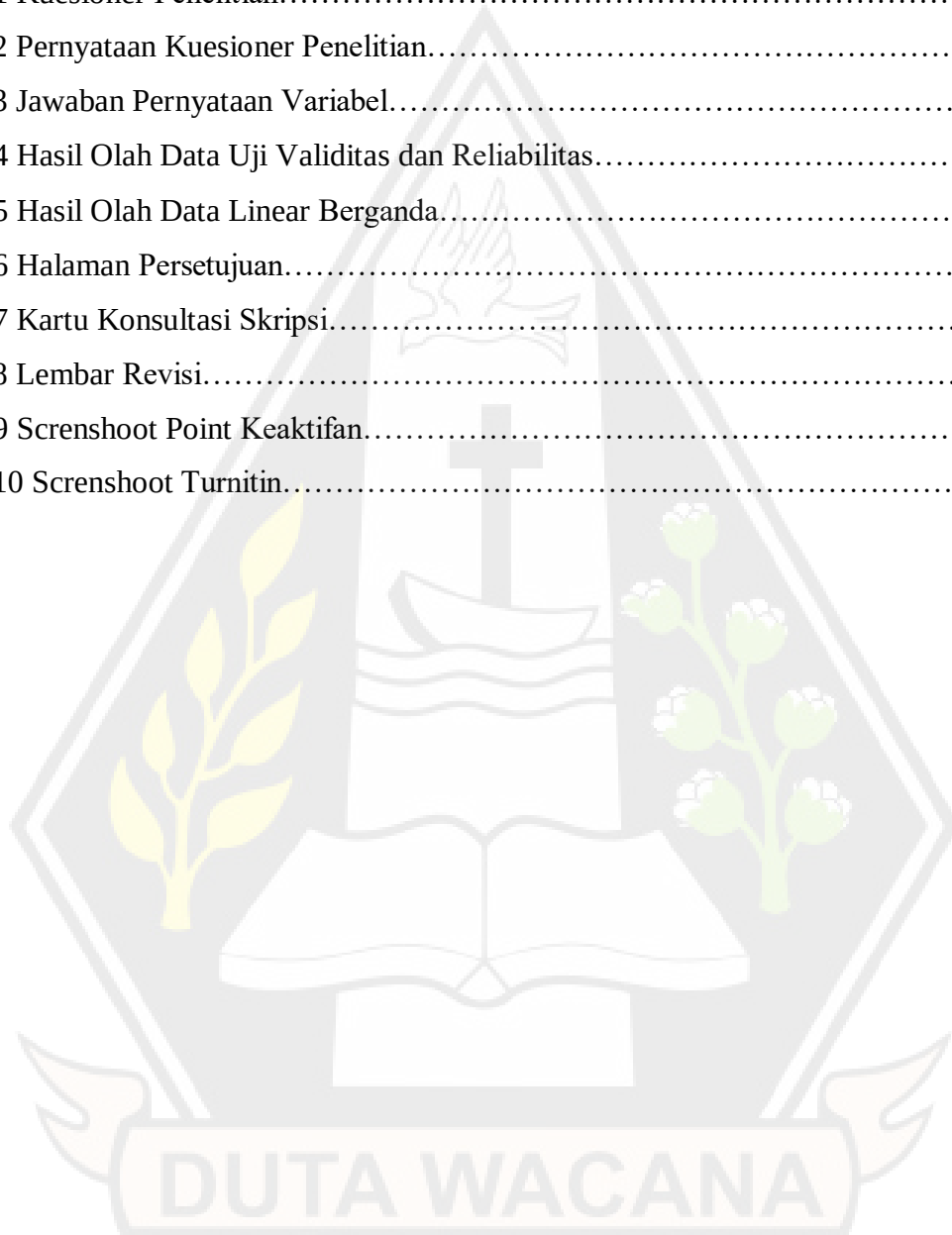
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	76
Gambar 2.2 Struktur Organisasi.....	82



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	146
Lampiran 2 Pernyataan Kuesioner Penelitian.....	149
Lampiran 3 Jawaban Pernyataan Variabel.....	153
Lampiran 4 Hasil Olah Data Uji Validitas dan Reliabilitas.....	159
Lampiran 5 Hasil Olah Data Linear Berganda.....	163
Lampiran 6 Halaman Persetujuan.....	164
Lampiran 7 Kartu Konsultasi Skripsi.....	165
Lampiran 8 Lembar Revisi.....	166
Lampiran 9 Screenshot Point Keaktifan.....	167
Lampiran 10 Screenshot Turnitin.....	169



PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGALAMAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DPRD KOTA YOGYAKARTA

RIFKI CHRISTIAN NIOMBA

11190755

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

rifki.niomba@students.ukdw.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 63 responden dan teknik penentuan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Metode analisis dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linear berganda, uji koefisien determinasi (R^2), uji F dan uji t. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi, sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis data didapatkan kesimpulan bahwa dari tiga variabel bebas, hanya variabel pengalaman kerja yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu produktivitas kerja pegawai dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan t hitung sebesar 8,367. Variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi $0,789 > 0,05$, demikian pula variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi $0,954 > 0,05$. Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai F hitung 100,672 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Kesimpulan ini berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh sebesar 83,7% terhadap variabel terikat yaitu produktivitas kerja pegawai, sedangkan sisanya 16,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kompensasi dan Produktivitas Kerja

**THE INFLUENCE OF WORK MOTIVATION, WORK EXPERIENCE, AND
COMPENSATION ON EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY AT THE
YOGYAKARTA CITY DPRD SECRETARIAT**

RIFKI CHRISTIAN NIOMBA

11190755

Department Management Faculty Of Business

Duta Wacana Christian University

rifki.niomba@students.ukdw.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine whether the variables of work motivation, work experience, and compensation have an effect on the work productivity of employees of the Yogyakarta City DPRD Secretariat. The population in this study were employees of the Yogyakarta City DPRD Secretariat. The sample taken in this study was 63 respondents and the sampling technique used was purposive sampling with variable measurement using a Likert scale. The analysis methods in this study were validity test, reliability test, multiple linear regression test, coefficient of determination (R^2) test, F test and t test. The independent variables in this study were work motivation, work experience, and compensation, while the dependent variable was employee work productivity. Based on the results of data analysis, it was concluded that of the three independent variables, only the work experience variable was proven to have a positive and significant effect on the dependent variable, namely employee work productivity with a significance value of $0.000 < 0.05$ and a calculated t of 8.367. The work motivation variable did not have a significant effect with a significance value of $0.789 > 0.05$, likewise the compensation variable did not have a significant effect with a significance value of $0.954 > 0.05$. Simultaneously, the three independent variables have a significant effect on work productivity with a calculated F value of 100.672 and a significance of $0.000 < 0.05$. This conclusion is based on the results of the coefficient of determination (R^2) test which shows that the three independent variables have an effect of 83.7% on the dependent variable, namely employee work productivity, while the remaining 16.3% is influenced by other variables not studied.

Keywords: Work Motivation, Work Experience, Compensation, and Work Productivity

BAB I

LATAR BELAKANG

Di dalam struktur organisasi suatu lembaga pemerintahan, potensi sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mengemban fungsi vital dalam merealisasikan sasaran institusi. Sumber daya manusia menjadi penggerak utama di balik seluruh aktivitas dalam mengelola, mengkoordinasikan, dan mengoptimalkan sumber daya lainnya supaya dapat beroperasi secara produktif, yang esensial bagi kesuksesan pencapaian target organisasi. Sumber daya manusia, yang dikategorikan sebagai salah satu faktor penting dalam sistem organisasi (Yeni, 2019), namun pegawai tidak hanya sebagai sumber daya tetapi harus dipahami sebagai bentuk aset yang penting bagi keberlangsungan organisasi dan perusahaan. Menurut Azis, Eldianson, & Tampubolon (2022), untuk mencapai tujuan perusahaan, pemimpin harus melaksanakan fungsi manajemen secara efektif dan merumuskan kebijakan yang mempertimbangkan karyawan serta keluarganya sesuai dengan posisi dan standar hidup mereka. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara optimal, memberikan kinerja tinggi, dan menunjukkan loyalitas, sehingga produktivitas kerja meningkat. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat penting guna meningkatkan produktivitas kerja, yang dapat dilihat dari beberapa aspek. SDM bertanggung jawab merekrut karyawan dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai, memastikan tim yang dibentuk memiliki potensi produktif. SDM juga mengembangkan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas. Selanjutnya, SDM mengarahkan perilaku dan

menempatkan karyawan secara efektif untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, SDM mengelola penilaian kinerja dan promosi, yang merupakan harapan setiap pegawai. Memberikan kompensasi yang adil dan penghargaan kepada pegawai berprestasi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Dengan mengelola semua aspek ini, SDM dapat berkontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja dan mencapai hasil yang optimal.

Sedarmayanti (2018) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai suatu perbandingan antara efektivitas keluaran (realisasi kinerja optimal) dan efisiensi masukan (daya kerja), yang melingkupi dimensi kuantitas dan kualitas pada rentang temporal spesifik. Dalam konteks ini, kapital manusia merupakan salah satu aset penting dan strategis pada institusi pemerintahan, khususnya di organ legislatif regional seperti Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Yogyakarta.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah merupakan lembaga perwakilan rakyat di tingkat daerah yang memerlukan dukungan administratif dan teknis untuk menjalankan fungsinya secara optimal. Dalam menjalankan tugasnya, DPRD membutuhkan unit pendukung yang dapat memastikan kelancaran operasional dan efektivitas lembaga dalam melayani masyarakat. Sekretariat DPRD adalah badan organisasi yang berfungsi sebagai unit pendukung bagi DPRD dalam mengatasi berbagai masalah yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi lembaga tersebut. Berdasarkan Pasal 171, Sekretariat memiliki kewajiban melaksanakan fungsi kesekretariatan beserta administrasi keuangan, memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta

bertanggung jawab mengadakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang dibutuhkan DPRD dengan mempertimbangkan kapasitas keuangan daerah.

Peran Sekretariat DPRD sangat penting dalam mendukung fungsi dan tugas dewan karena mereka bertanggung jawab menyediakan dukungan administratif yang mencakup pengelolaan dokumen, penyusunan agenda rapat, dan pengorganisasian kegiatan. Sekretariat juga mengkoordinasikan berbagai kegiatan dewan seperti rapat dan kunjungan kerja agar berjalan lancar serta memastikan kelancaran operasional lembaga secara keseluruhan. Dalam konteks hubungan dengan masyarakat, Sekretariat berfungsi sebagai penghubung antara DPRD dan masyarakat dengan menyampaikan aspirasi serta informasi mengenai kebijakan dan program DPRD. Fungsi komunikasi ini sangat vital dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas lembaga perwakilan rakyat kepada konstituennya. Sekretariat terlibat aktif dalam penyusunan kebijakan dan peraturan daerah melalui penelitian dan analisis yang mendukung terciptanya kebijakan berkualitas. Mereka juga berperan dalam meningkatkan kapasitas anggota dewan melalui penyelenggaraan pelatihan dan seminar untuk memastikan anggota memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan fungsi legislatif. Dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi, Sekretariat membantu pengambilan keputusan dengan mengelola dokumentasi yang diperlukan untuk audit dan evaluasi. Selain itu, mereka mengelola sumber daya manusia dan keuangan DPRD untuk mendukung efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dewan.

Sekretariat DPRD DIY merupakan institusi penunjang yang berfungsi menyediakan layanan administrasi serta mendukung operasional Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Merujuk pada Pergub DIY Nomor 90 Tahun 2022, Sekretariat DPRD DIY memiliki struktur organisasi yang terbagi menjadi lima bagian, yakni Bagian Umum, Bagian Penyusunan Program Keuangan, Bagian Pembentukan Produk Hukum dan Pengkajian, Bagian Persidangan, serta Bagian Hubungan Masyarakat. Struktur kelembagaan ini dibentuk guna menunjang efektivitas pelaksanaan tugas, kewenangan, hak, kewajiban, tanggung jawab, kedudukan protokoler, dan pengelolaan keuangan DPRD berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku. Peran dan fungsi Sekretariat DPRD mencakup perencanaan program kerja, pengelolaan administrasi kesekretariatan dan keuangan, penyediaan tenaga ahli pendamping, penyelenggaraan rapat-rapat dewan, pendokumentasian regulasi yang dihasilkan, serta memfasilitasi proses pengambilan sumpah Gubernur dan Wakil Gubernur. Di samping itu, Sekretariat juga mengemban tanggung jawab dalam bidang kehumasan, pengembangan sistem teknologi informasi, kegiatan pemantauan dan evaluasi, hingga penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Produktivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD menjadi faktor yang sangat penting untuk keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, berdasarkan observasi awal dan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Diana Febriana dari Bagian Fasilitas Penganggaran dan Pengawasan pada 18 Maret 2025, teridentifikasi beberapa tantangan yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Sekretariat DPRD DIY.

Hambatan pertama yang teridentifikasi adalah kesulitan dalam penyelesaian proposal tepat waktu. Pegawai Sekretariat mengalami kendala dalam menyelesaikan proposal sesuai jadwal yang telah ditetapkan karena harus menyesuaikan dengan kondisi politik

dan agenda anggota dewan yang sangat padat. Dinamika politik yang tinggi dan fluktuasi jadwal legislatif menciptakan kondisi kerja yang tidak menentu, di mana pegawai harus terus beradaptasi dengan perubahan prioritas dan kebutuhan mendesak dari anggota dewan.

Berkaitan dengan hal tersebut, pengajuan proposal terkait pengadaan fasilitas di masing-masing bidang sekretariat sering terhambat. Hal ini terjadi karena prioritas anggota dewan lebih fokus pada agenda yang lebih mendesak, sehingga kebutuhan operasional sekretariat terkadang tertunda. Kondisi ini berdampak pada keterlambatan penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan tugas mereka secara optimal.

Lebih lanjut, keterbatasan sumber daya yang mendukung pekerjaan pegawai berdampak langsung pada penurunan produktivitas. Keterbatasan ini tidak hanya menyangkut aspek fasilitas fisik, tetapi juga menyangkut aspek dukungan administratif dan teknis yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas kompleks di lingkungan legislatif.

Secara struktural, dinamika politik dan padatnya jadwal dewan menjadi hambatan yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sekretariat. Beban kerja yang berfluktuasi mengikuti agenda persidangan menciptakan tekanan tersendiri bagi pegawai dalam mengelola waktu dan sumber daya yang tersedia.

Kondisi-kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun Sekretariat DPRD DIY memiliki peran strategis sebagai unit pendukung legislatif, produktivitas pegawai masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu mendapat perhatian serius. Pemilihan

Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta sebagai objek penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis yang berkaitan dengan fenomena tersebut. Kompleksitas tugas yang beragam mulai dari administrasi, pengelolaan keuangan, penyusunan produk hukum, hingga hubungan masyarakat menuntut produktivitas pegawai yang tinggi dan sangat menentukan efektivitas DPRD. Produktivitas pegawai Sekretariat juga berdampak langsung pada kualitas layanan terhadap anggota dewan dan masyarakat serta pencapaian visi dan misi lembaga. Dalam konteks ini, faktor motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi menjadi sangat penting dalam konteks ASN di lembaga pemerintahan seperti di Sekretariat DPRD untuk meningkatkan produktivitas kerja di tengah tantangan struktural yang dihadapi.

Rohim & Irayanti (2022) mengemukakan bahwa produktivitas merupakan indikator efektivitas organisasi yang diukur melalui rasio antara capaian output dengan input sumber daya yang dimanfaatkan, mencakup aspek tenaga kerja, infrastruktur, dan kompetensi. Rendahnya tingkat produktivitas menjadi permasalahan krusial yang memerlukan penanganan segera dalam suatu organisasi, mengingat dampaknya terhadap kualitas maupun kuantitas hasil kerja organisasi, sekaligus berperan signifikan dalam realisasi target organisasi. Dalam perspektif Kustini dan Sari (2020), produktivitas kerja diartikan sebagai kapasitas dalam menghasilkan produk barang maupun jasa melalui optimalisasi berbagai sumber daya dan kompetensi yang tersedia. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia berbanding lurus dengan optimalisasi pengelolaan sumber daya organisasi lainnya. Dalam konteks Sekretariat DPRD DIY, optimalisasi produktivitas kerja pegawai menjadi kebutuhan esensial mengingat tantangan-tantangan yang dihadapi dalam operasional sehari-hari. Produktivitas kerja aparatur di lingkungan Sekretariat

DPRD DIY merupakan determinan kunci bagi efisiensi implementasi tugas-tugas organisasi, peningkatan kualitas layanan kepada publik, serta pencapaian visi-misi kelembagaan. Berkenaan dengan hal tersebut, terdapat berbagai determinan yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Billy Nugraha (2021), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kekuatan yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal, berfungsi untuk mendorong pegawai guna mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas dengan hasil yang optimal. Fenomena motivasi kerja terdiri atas dua kategori fundamental, yakni motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri individu dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari lingkungan eksternal. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja memiliki signifikansi yang substansial dalam meningkatkan tingkat produktivitas, sekaligus berperan dalam membentuk orientasi sikap dan pola perilaku profesional karyawan. Motivasi intrinsik berkembang dari kesenangan dalam pekerjaan, tantangan personal, dan kepuasan pencapaian. Pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi memiliki dorongan internal berupa rasa ingin tahu, minat, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Motivasi jenis ini lebih kuat dan berkelanjutan karena berasal dari nilai-nilai personal. Sementara itu, motivasi ekstrinsik terkait dengan imbalan eksternal seperti gaji, promosi, atau bonus, contohnya, pegawai yang bersedia lembur untuk mendapatkan tambahan penghasilan. Meskipun demikian, motivasi ekstrinsik memiliki daya dorong yang lebih terbatas dibandingkan motivasi intrinsik. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan karakteristik unggul: bekerja maksimal, inovatif dalam pemecahan masalah, dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Dalam konteks Sekretariat DPRD DIY, berdasarkan hasil wawancara, lembaga telah berupaya memberikan berbagai bentuk motivasi kepada pegawai. Upaya motivasi ini mencakup penyediaan fasilitas kesehatan, makanan, dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kesejahteraan fisik pegawai. Lembaga juga memberikan jaminan pekerjaan, asuransi kesehatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk memberikan keamanan psikologis bagi pegawai. Selain itu, disediakan ruang interaksi sosial untuk membangun kebersamaan antar pegawai, serta pengakuan atas pencapaian pegawai sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka. Lebih lanjut, lembaga juga menyelenggarakan program pelatihan, pengembangan karir, dan memberikan pekerjaan yang menantang untuk mendorong aktualisasi diri pegawai. Namun demikian, perlu diteliti lebih lanjut sejauh mana upaya motivasi yang telah diberikan ini efektif dalam meningkatkan produktivitas, terutama di tengah hambatan struktural berupa dinamika politik dan padatnya jadwal anggota dewan.

Menurut Mangkunegara (2018), ketika seorang pegawai memiliki semangat kerja keras, hal ini mencerminkan motivasi yang tumbuh dalam dirinya untuk melaksanakan pekerjaan dan memenuhi tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh. Pegawai yang termotivasi tidak sekedar bekerja, tetapi benar-benar mengerahkan usaha terbaiknya yang pada akhirnya menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan potensi yang dimilikinya dalam penyelesaian tugas, kerja keras seseorang memberikan dampak nyata berupa peningkatan produktivitas yang signifikan di lingkungan kerjanya. Beriringan dengan semangat kerja keras, orientasi yang jelas terhadap tugas dan sasaran menjadi kompas yang mengarahkan usaha pegawai. Pemahaman mendalam tentang makna pekerjaan mendorong seseorang untuk

melaksanakan tugasnya dengan penuh keseriusan dan dedikasi. Ketika pegawai memahami dengan baik apa yang menjadi tanggung jawabnya dan kemana arah tujuan pekerjaannya, fokus mereka akan tertuju pada pencapaian target yang telah ditetapkan. Kejelasan orientasi ini membantu pegawai bekerja lebih terarah, efisien, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja secara menyeluruh.

Keinginan untuk terus maju dalam pekerjaan juga menjadi pendorong penting bagi inovasi dan kreativitas pegawai. Mereka yang memiliki dorongan untuk maju akan selalu mencari ide-ide segar dan pendekatan baru yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Semangat ini mendorong pegawai untuk tidak berhenti pada zona nyaman, melainkan terus berupaya menemukan metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Melalui perbaikan proses dan sistem kerja yang berkelanjutan inilah produktivitas kerja dapat terus ditingkatkan dari waktu ke waktu. Ketekunan merupakan kualitas berharga lainnya yang mencerminkan sikap dan loyalitas pegawai dalam bekerja. Pegawai yang tekun mampu menjalankan pekerjaannya dengan konsisten tanpa mudah merasa bosan atau menyerah. Mereka memberikan performa terbaiknya secara terus-menerus meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan dan kesulitan. Berkat ketekunan inilah tugas-tugas dapat diselesaikan secara berkelanjutan dan produktivitas kerja dapat dijaga stabilitasnya dalam jangka waktu panjang. Kemampuan memanfaatkan waktu dengan bijak menjadi kunci penutup yang menentukan produktivitas kerja pegawai. Cara pegawai menggunakan setiap menit dalam jam kerjanya mencerminkan seberapa tinggi motivasi yang dimilikinya. Pegawai yang termotivasi akan mengelola waktunya dengan efektif, meminimalkan pemborosan, dan memaksimalkan hasil dari setiap unit waktu yang tersedia. Melalui manajemen waktu yang baik, pegawai dapat menyelesaikan lebih

banyak pekerjaan dengan kualitas yang tetap terjaga, sehingga produktivitas organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan ke level yang optimal.

Pengalaman kerja merupakan faktor penting lainnya yang perlu dipertimbangkan. Kumbadewi (2021) mendefinisikan pengalaman kerja sebagai durasi waktu yang dibutuhkan oleh seorang pegawai dalam memahami serta menjalankan tugas kedinasan secara optimal sesuai dengan regulasi yang berlaku. Peranan pengalaman kerja sangat signifikan mengingat pegawai yang memiliki pengalaman ekstensif cenderung lebih adaptif terhadap tuntutan pekerjaan serta mampu menuntaskan tugas secara lebih efisien dan akurat. Ratulangi dan Soegoto (2016) menegaskan bahwa pengalaman kerja dapat dipandang sebagai kapital fundamental bagi individu dalam menekuni bidang pekerjaannya. Selain itu, pengalaman kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai tingkat eksposur yang terakumulasi secara implisit pada diri individu berkaitan dengan pemenuhan persyaratan peran dalam konteks pekerjaannya. Pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang umumnya menunjukkan kemampuan superior dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif. Lebih lanjut, pegawai yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang memadai menunjukkan kapasitas yang lebih baik dalam mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang timbul. Penguasaan terhadap bidang pekerjaan memungkinkan pegawai untuk menangani multiple tugas secara simultan.

Dalam konteks Sekretariat DPRD DIY, pengalaman kerja menjadi aspek esensial mengingat fungsi utama mereka adalah memfasilitasi anggota dewan dalam penyelenggaraan persidangan. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai Sekretariat DPRD bertugas memfasilitasi anggota dewan dalam sidang, yang membutuhkan pengalaman

dan kompetensi memadai terutama dalam menghadapi dinamika politik dan kompleksitas prosedur legislatif. Menyadari pentingnya aspek ini, lembaga telah bekerja sama dengan pihak lain untuk menyediakan program pelatihan dan pendidikan dan pelatihan (diklat) guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Investasi dalam pengembangan SDM ini menunjukkan komitmen lembaga dalam membangun kapasitas pegawai. Lebih lanjut, terdapat harapan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja sekitar satu tahun di bidang yang relevan dapat memberikan kontribusi optimal dalam meningkatkan produktivitas. Namun demikian, perlu diteliti lebih lanjut apakah pengalaman kerja yang ada sudah optimal dalam mengatasi hambatan yang dihadapi, terutama terkait dengan keterlambatan penyelesaian proposal dan keterbatasan sumber daya pendukung. Staf Sekretariat DPRD Yogyakarta yang memiliki pengalaman kerja memadai tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja, tetapi juga berperan dalam pemenuhan kebutuhan yang mendukung implementasi program kerja Sekretariat DPRD Yogyakarta.

Menurut Foster (2015), kita dapat melihat bagaimana lamanya masa bekerja seseorang membentuk pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan mereka. Semakin lama seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya, semakin baik pula mereka memahami seluk-beluk tugas yang diemban dan semakin terampil mereka dalam melaksanakannya. Pengalaman yang terakumulasi selama bertahun-tahun ini tidak hanya membantu pegawai menjalankan tugasnya dengan lebih lancar, tetapi juga secara nyata meningkatkan produktivitas kerja mereka. Berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki, pegawai yang memahami konsep-konsep, prinsip-prinsip, prosedur, dan kebijakan yang relevan dengan pekerjaannya ibarat memiliki peta dan kompas dalam menjalankan tugas.

Mereka tidak hanya mengetahui apa yang dilakukan, tetapi juga mengetahui mengapa dan bagaimana melakukannya dengan tepat. Kemampuan menerapkan pengetahuan ini dalam situasi nyata menjadi dasar kokoh yang mendukung peningkatan produktivitas dalam organisasi. Apabila pegawai tidak memiliki pemahaman yang memadai terhadap tugas dan tujuan organisasi, mereka cenderung menggunakan waktu dan energi kerja untuk aktivitas-aktivitas yang bersifat kurang efektif dan tidak mendukung pencapaian objektif organisasi.

Keterampilan yang dimiliki pegawai merupakan wujud nyata dari kompetensi mereka dalam praktik kerja sehari-hari. Seorang pegawai dengan keterampilan tinggi dapat melaksanakan tugasnya dengan gesit dan tepat. Keterampilan ini memungkinkan mereka bekerja lebih efisien, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. Tingkat keterampilan pegawai berbanding lurus dengan produktivitas mereka. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan kerja mencerminkan tingkat keahlian seorang pegawai dalam menerapkan teknik-teknik kerja dan mengoperasikan peralatan yang diperlukan. Layaknya seorang ahli yang menguasai peralatannya dengan sempurna, pegawai yang mahir dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan hasil yang lebih akurat. Mereka mampu mengatasi kendala teknis dengan mudah dan menemukan solusi atas masalah yang muncul. Kemahiran ini menjadi kunci penting dalam meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan, karena memungkinkan penyelesaian tugas yang lebih efektif dan efisien.

Determinan lain yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja adalah kompensasi. Hasibuan dan Munasib (2020) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk

balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai atas dedikasi dan kontribusi mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kompensasi memiliki peranan vital dalam pemenuhan kebutuhan hidup pegawai. Secara klasifikasi, kompensasi terbagi menjadi dua kategori: kompensasi finansial bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung merujuk pada remunerasi berupa gaji atau upah yang diterima secara reguler, baik dalam periode bulanan, mingguan, maupun per jam. Sebaliknya, kompensasi finansial tidak langsung mencakup berbagai bentuk manfaat tambahan, di antaranya program asuransi kesehatan, alokasi dana pesangon, dukungan finansial pendidikan anak, program dana pensiun, insentif kompensasi kerja lembur, hak istirahat tahunan, dan fasilitas non-finansial berupa rumah tinggal, subsidi relokasi, serta penyediaan sarana mobilitas. Kompensasi menjadi variabel krusial dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karena pegawai memandangnya sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Hal ini sejalan dengan realitas bahwa mayoritas individu bekerja dengan orientasi mencari penghidupan (Mutholib, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD DIY memperoleh penghasilan pokok atau remunerasi berupa gaji pokok yang disesuaikan dengan struktur penghasilan aparatur sipil negara daerah dan beban kerja mereka, yang menjadi pendapatan tetap setiap bulan. Lebih lanjut, mereka juga memperoleh berbagai tunjangan kesejahteraan yang berfungsi menunjang pelaksanaan tugas dan kewajiban, serta memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan dan standar kehidupan yang layak. Sistem kompensasi yang diterapkan juga mencakup pemberian insentif atau bonus yang disesuaikan dengan kontribusi dan capaian kinerja individual apabila pegawai mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan. Namun demikian, terdapat pula kebijakan

pemotongan kompensasi apabila target tidak tercapai. Kebijakan ini perlu dievaluasi lebih lanjut mengingat hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlambatan penyelesaian tugas sering kali disebabkan oleh faktor di luar kontrol pegawai, seperti dinamika politik dan prioritas agenda dewan yang berubah-ubah. Perolehan kompensasi yang memadai dan adil dari institusi menjadi aspek esensial yang mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal, sekaligus menghasilkan produktivitas kerja yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2015), gaji yang dibayarkan secara teratur kepada pegawai memberikan jaminan pendapatan yang konsisten, yang memungkinkan mereka fokus sepenuhnya pada pekerjaan tanpa terganggu kekhawatiran finansial. Ketika pegawai tidak dibebani dengan masalah keuangan, energi mereka dapat dicurahkan untuk mencapai target pekerjaan, yang secara langsung meningkatkan produktivitas kerja mereka di organisasi. Upah yang besarnya bervariasi berdasarkan dari jam kerja, jumlah barang yang sudah dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang telah diberikan menciptakan hubungan langsung antara usaha dan hasil. Karakteristik fleksibel ini mendorong pegawai untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas output kerja mereka, karena mereka menyadari bahwa setiap peningkatan kinerja akan tercermin dalam kompensasi yang diterima, sehingga produktivitas kerja meningkat secara signifikan.

Insentif yang diberikan sebagai penghargaan atas kinerja yang melebihi standar yang ditentukan menjadi motivator yang kuat bagi pegawai agar bekerja lebih giat. Mereka termotivasi untuk mencapai hasil optimal dan bahkan melampaui target, karena adanya pengakuan finansial atas prestasi mereka. Sistem insentif yang efektif ini mendorong

peningkatan produktivitas kerja melalui upaya pegawai yang termotivasi untuk meraih kompensasi tambahan. Tunjangan seperti tunjangan jabatan, fungsional, istri, dan anak memberikan pengakuan terhadap kontribusi khusus dan tanggung jawab tambahan pegawai. Pengakuan ini menciptakan rasa dihargai dan mendorong komitmen serta loyalitas terhadap organisasi. Pegawai yang merasa kontribusinya diakui akan cenderung bekerja lebih produktif dan konsisten dalam jangka panjang, sehingga meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Program proteksi berupa berbagai jaminan asuransi menciptakan rasa aman bagi pegawai terhadap risiko dalam kehidupan. Tanpa kekhawatiran tentang biaya kesehatan atau masa depan keluarga, pegawai dapat bekerja dengan pikiran tenang dan fokus penuh pada tugas-tugasnya. Ketenangan dan fokus ini memungkinkan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan berkualitas, yang berdampak positif pada produktivitas kerja. Fasilitas berupa sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan memungkinkan pegawai menjalankan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Dengan alat dan lingkungan kerja yang memadai, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan tepat. Efisiensi ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, ditemukan beberapa kesenjangan riset yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini dilakukan. Muhammad Adi Purnomo (2021) meneliti pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Berkat Anugerah Sejahtera dan menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Widia Astuti (2021) mengkaji pengaruh pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Tip Top Ciputat dengan hasil bahwa

kedua variabel tersebut berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja. Irsal Zulkifli, Muhammad Idris, dan Mukhtar Hamzah (2021) meneliti pengaruh motivasi, pelayanan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba dengan temuan bahwa ketiga variabel tersebut berkontribusi positif signifikan terhadap produktivitas. Hadi Suharno (2021) mengkaji pengaruh pelatihan, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai PT Tobe Aviassi Indonesia dengan hasil bahwa ketiganya berpengaruh signifikan secara simultan. Bruce Dame Dhea Berlian dan Veni Rafida (2022) meneliti pengaruh motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan PT Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan dengan hasil bahwa ketiganya berkontribusi signifikan terhadap produktivitas.

Dari kelima penelitian terdahulu tersebut, teridentifikasi kesenjangan praktis yang mendasar. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Diana Febriana pada 18 Maret 2025, Sekretariat DPRD DIY telah melakukan berbagai upaya sistematis untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Lembaga sudah memberikan motivasi melalui penyediaan fasilitas kesehatan, makanan, lingkungan kerja nyaman, jaminan pekerjaan, asuransi kesehatan, ruang interaksi sosial, pengakuan atas pencapaian, serta program pelatihan dan pengembangan karir. Dari aspek pengalaman kerja, lembaga telah bekerja sama dengan pihak lain untuk menyelenggarakan pelatihan dan diklat guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Sementara dari aspek kompensasi, pegawai menerima gaji pokok sesuai struktur pemerintah daerah, tunjangan kesejahteraan, serta sistem insentif dan bonus berdasarkan pencapaian target.

Namun demikian, upaya-upaya tersebut belum sepenuhnya mampu mengatasi hambatan produktivitas yang ada. Pegawai masih mengalami kesulitan dalam menyelesaikan proposal tepat waktu karena harus menyesuaikan dengan kondisi politik dan agenda anggota dewan yang sangat padat. Pengajuan proposal pengadaan fasilitas di masing-masing bidang sekretariat sering terhambat karena prioritas anggota dewan lebih fokus pada agenda yang lebih mendesak. Keterbatasan sumber daya yang mendukung pekerjaan pegawai berdampak pada penurunan produktivitas. Kondisi ini memunculkan pertanyaan penelitian: faktor internal mana (motivasi kerja, pengalaman kerja, atau kompensasi) yang paling berpengaruh dan perlu diperkuat untuk mengkompensasi hambatan eksternal tersebut? Penelitian-penelitian terdahulu di sektor swasta seperti yang dilakukan oleh Purnomo (2021), Astuti (2021), Suharno (2021), dan Berlian & Rafida (2022) tidak menghadapi konteks hambatan eksternal yang serupa, sehingga temuan mereka tidak dapat langsung diterapkan pada konteks Sekretariat DPRD DIY.

Penelitian ini memiliki kebaruan dan inovasi pada aspek konteks organisasi yang sangat berbeda dari penelitian terdahulu. Dari segi objek penelitian, ini merupakan penelitian pertama yang meneliti Sekretariat DPRD DIY dengan struktur organisasi berbasis Pergub DIY Nomor 90 Tahun 2022. Penelitian ini mengisi kekosongan riset di lembaga legislatif daerah Yogyakarta yang memiliki fungsi vital sebagai pendukung demokrasi lokal. Meskipun penelitian Zulkifli dkk. (2021) dilakukan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba, fokus variabel mereka berbeda yaitu motivasi, pelayanan kerja, dan disiplin kerja, sehingga tidak mengkaji secara komprehensif peran pengalaman kerja dan kompensasi yang menjadi fokus penelitian ini.

Lebih jauh lagi, Sekretariat DPRD DIY memiliki karakteristik unik yang tidak ditemukan dalam penelitian-penelitian di sektor swasta. Berdasarkan temuan observasi dan wawancara, organisasi ini harus beroperasi dengan dinamika politik yang tinggi dan padatnya jadwal anggota dewan yang menciptakan beban kerja berfluktuasi mengikuti agenda persidangan. Kondisi ini sangat berbeda dengan penelitian Purnomo (2021) di PT Berkat Anugerah Sejahtera, Astuti (2021) di PT Tip Top Ciputat, Suharno (2021) di PT Tobe Aviassi Indonesia, dan Berlian & Rafida (2022) di PT Winaros Kawula Bahari yang beroperasi di sektor swasta berorientasi profit dengan jadwal kerja yang relatif lebih teratur dan dapat diprediksi. Sekretariat DPRD DIY memiliki karakteristik khusus meliputi birokrasi ASN dengan sistem kompensasi publik yang berbeda dari sektor swasta, fungsi pendukung legislatif yang unik, akuntabilitas kepada masyarakat, serta ketergantungan pada prioritas dan agenda politik yang dapat berubah sewaktu-waktu.

Terkait dengan kombinasi variabel, penelitian ini menguji secara simultan tiga variabel (Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kompensasi) yang belum pernah dikombinasikan bersama khusus di konteks Sekretariat DPRD dengan kondisi hambatan eksternal yang telah teridentifikasi. Penelitian Astuti (2021) hanya menguji pengaruh parsial dari pengalaman kerja dan motivasi kerja tanpa mengintegrasikan faktor kompensasi, padahal hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem kompensasi di Sekretariat DPRD DIY memiliki kebijakan pemotongan kompensasi yang dapat mempengaruhi produktivitas. Penelitian Purnomo (2021) hanya meneliti satu variabel independen yaitu kompensasi, sehingga tidak dapat menangkap kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas secara komprehensif. Sementara penelitian Berlian dan Rafida (2022) menggunakan variabel lingkungan kerja sebagai pengganti

pengalaman kerja, padahal dalam konteks birokrasi pemerintahan seperti yang terungkap dalam wawancara, pengalaman kerja memiliki peran yang sangat krusial mengingat kompleksitas prosedur, pengetahuan hukum, dan kemampuan memfasilitasi persidangan yang harus dikuasai oleh pegawai. Meskipun penelitian Suharno (2021) menggunakan ketiga variabel serupa (pelatihan, pengalaman kerja, dan kompensasi), penelitiannya dilakukan di PT Tobe Aviasi Indonesia yang merupakan sektor swasta dengan karakteristik sangat berbeda dari lembaga pendukung legislatif.

Dalam dimensi kebijakan, penelitian ini mengidentifikasi gap yang krusial. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat kebijakan pemotongan kompensasi apabila pegawai tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Namun demikian, data menunjukkan bahwa keterlambatan penyelesaian tugas sering kali disebabkan oleh faktor di luar kontrol pegawai, seperti kondisi politik, prioritas agenda dewan yang berubah-ubah, dan keterbatasan sumber daya pendukung. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan: apakah kebijakan pemotongan kompensasi tersebut justru kontraproduktif terhadap motivasi kerja pegawai? Perlu dikaji lebih mendalam mengenai keadilan dan efektivitas sistem kompensasi dalam konteks organisasi dengan tantangan eksternal yang tinggi seperti ini. Penelitian-penelitian terdahulu tidak mengkaji aspek kebijakan kompensasi dalam konteks hambatan struktural eksternal yang tidak dapat dikontrol oleh pegawai, sehingga penelitian ini memberikan perspektif baru yang penting untuk pengambilan keputusan kebijakan di lembaga legislatif daerah.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini menawarkan inovasi konseptual dengan mengintegrasikan kerangka teoretis komprehensif yang mempertimbangkan kekhasan

konteks birokrasi pemerintahan di lembaga pendukung legislatif. Integrasi ini mencakup pemahaman tentang dualitas motivasi (intrinsik-ekstrinsik) dalam konteks pelayanan publik, di mana berdasarkan hasil wawancara, pegawai tidak hanya bekerja untuk kompensasi finansial tetapi juga untuk aktualisasi diri melalui kontribusi pada fungsi legislatif dan demokrasi lokal. Pengalaman kerja dikonseptualisasikan sebagai modal fundamental di lingkungan birokrasi dengan prosedur kompleks dan pengetahuan hukum yang spesifik, sebagaimana terungkap dari kebutuhan pegawai untuk memfasilitasi persidangan dan memahami dinamika politik. Kompensasi ASN dipahami dalam strukturnya yang berbeda dengan sektor swasta, tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga tunjangan kesejahteraan dan sistem insentif yang terkait dengan pencapaian target dalam konteks yang penuh ketidakpastian. Produktivitas lembaga non-profit berorientasi pada kualitas layanan publik dan dukungan fungsi legislatif, bukan pada keuntungan finansial sebagaimana di sektor swasta. Integrasi teoretis ini belum dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung mengadopsi perspektif sektor swasta tanpa mempertimbangkan kekhasan konteks birokrasi pemerintahan dan dinamika politik yang mempengaruhi operasional lembaga.

Sebagai pendekatan yang berbeda, penelitian ini mengambil fokus metodologis dengan mengakui keberadaan faktor eksternal (dinamika politik, jadwal dewan yang padat) sebagai kondisi given yang tidak dapat diubah oleh Sekretariat, namun fokus pada identifikasi dan pengukuran faktor-faktor internal yang dapat diintervensi oleh lembaga. Logika penelitian ini adalah: dengan memperkuat faktor internal (motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi yang optimal), pegawai dapat lebih resilien dalam menghadapi tantangan eksternal yang tidak dapat dikontrol. Pendekatan ini belum

dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu yang umumnya meneliti produktivitas dalam konteks organisasi dengan kondisi eksternal yang relatif stabil dan dapat diprediksi. Penelitian ini memberikan kontribusi metodologis dalam mengembangkan strategi penelitian produktivitas kerja di organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dengan ketidakpastian tinggi.

Secara praktis, penelitian ini memiliki kontribusi yang signifikan berupa rekomendasi kebijakan berbasis bukti untuk meningkatkan efektivitas fungsi legislatif daerah, memperkuat kapasitas institusi pendukung demokrasi lokal, menjadi rujukan bagi Sekretariat DPRD di daerah lain dalam menghadapi tantangan serupa, serta memberikan masukan kebijakan pengembangan ASN di lingkungan legislatif yang selama ini belum banyak mendapat perhatian dalam kajian akademis. Penelitian-penelitian terdahulu lebih berfokus pada implikasi manajerial di tingkat organisasi tanpa melihat dampak yang lebih luas terhadap penguatan institusi demokrasi di tingkat daerah. Dengan memahami faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Sekretariat DPRD, pimpinan dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan efisien dalam konteks keterbatasan sumber daya dan tantangan eksternal yang dihadapi.

Dari segi konteks geografis dan kelembagaan, penelitian ini mengisi kekosongan riset di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki karakteristik khusus sebagai daerah istimewa dengan tata kelola pemerintahan yang unik. Sekretariat DPRD DIY dengan struktur organisasi berdasarkan Pergub DIY Nomor 90 Tahun 2022 memiliki lima bagian yang masing-masing memiliki fungsi strategis dalam mendukung fungsi legislatif daerah. Kompleksitas tugas yang diemban mulai dari administrasi, pengelolaan keuangan,

penyusunan produk hukum, penyelenggaraan persidangan, hingga hubungan masyarakat, menuntut produktivitas pegawai yang tinggi dan profesional. Berdasarkan hasil wawancara, kompleksitas ini semakin bertambah dengan adanya dinamika politik dan padatnya jadwal dewan yang memerlukan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi dari pegawai. Aspek ini belum pernah diteliti secara khusus dalam konteks Yogyakarta dengan mempertimbangkan tiga variabel utama yaitu motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi secara simultan dalam menghadapi tantangan eksternal yang telah teridentifikasi.

Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh fakta bahwa produktivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD merupakan investasi strategis dalam memperkuat demokrasi di tingkat daerah, provinsi, dan nasional. Ketika pegawai Sekretariat DPRD memiliki motivasi kerja yang tinggi, pengalaman kerja yang memadai, dan memperoleh kompensasi yang adil, mereka dapat memberikan dukungan optimal kepada anggota DPRD dalam menjalankan fungsi legislatif, pengawasan, dan representasi, bahkan di tengah dinamika politik dan keterbatasan sumber daya. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kualitas kebijakan publik, akuntabilitas pemerintahan daerah, dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi demokrasi. Dengan dukungan yang baik dari sekretariat, DPRD dapat lebih efektif dalam mewakili dan melayani masyarakat, sehingga fungsi legislatif, pengawasan, dan representasi dapat terlaksana dengan optimal. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas dan kinerja pegawai sekretariat merupakan investasi strategis dalam memperkuat demokrasi di tingkat daerah, provinsi, dan nasional.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada kombinasi unik antara lokus penelitian (Sekretariat DPRD DIY dengan struktur organisasi berdasarkan Pergub DIY Nomor 90 Tahun 2022 dan tantangan spesifik yang teridentifikasi melalui wawancara), variabel penelitian (kombinasi simultan motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi yang belum pernah diteliti bersama di konteks Sekretariat DPRD dengan hambatan eksternal), konteks organisasi (birokrasi pemerintahan di lembaga pendukung legislatif dengan dinamika politik tinggi versus sektor swasta berorientasi profit dengan kondisi relatif stabil), gap kebijakan (evaluasi sistem kompensasi dalam konteks hambatan eksternal), inovasi teoretis-konseptual (integrasi kerangka teoretis yang mempertimbangkan kekhasan birokrasi ASN, dualitas motivasi dalam pelayanan publik, dan produktivitas lembaga non-profit), pendekatan metodologis (fokus pada faktor internal yang dapat diintervensi dalam menghadapi faktor eksternal yang tidak dapat dikontrol), serta kontribusi praktis untuk penguatan institusi pendukung demokrasi di tingkat daerah.

Keseluruhan aspek kebaruan ini secara kolektif membedakan penelitian ini dari kelima penelitian terdahulu dan mengisi kesenjangan riset yang ada dalam literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya di lembaga pendukung legislatif daerah yang menghadapi tantangan struktural dan dinamika politik yang tinggi. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi penguatan tata kelola pemerintahan daerah dan demokrasi lokal di Indonesia.

Dari pembahasan di atas, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti produktivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD DIY. Berdasarkan pembahasan diatas, penelitian ini saya beri judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Sekrtariat DPRD Kota Yogyakarta”**

1.1 Perumusan Masalah

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sekretariat DPRD Kota Yogyakarta?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sekretariat DPRD Kota Yogyakarta ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai sekretariat DPRD Kota Yogyakarta?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang terdapat diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat DPRD kota Yogyakarta
2. Untuk menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat DPRD kota Yogyakarta
3. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat DPRD kota Yogyakarta

1.3 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan pedoman evaluasi kerja para pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta.

2. Bagi akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran perkembangan ilmu pengetahuan dan wawasan tentang sumber daya manusia dan dapat berkontribusi dalam kepastakaan serta menjadi referensi bagi mahasiswa lain di Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.

3. Buat penulis

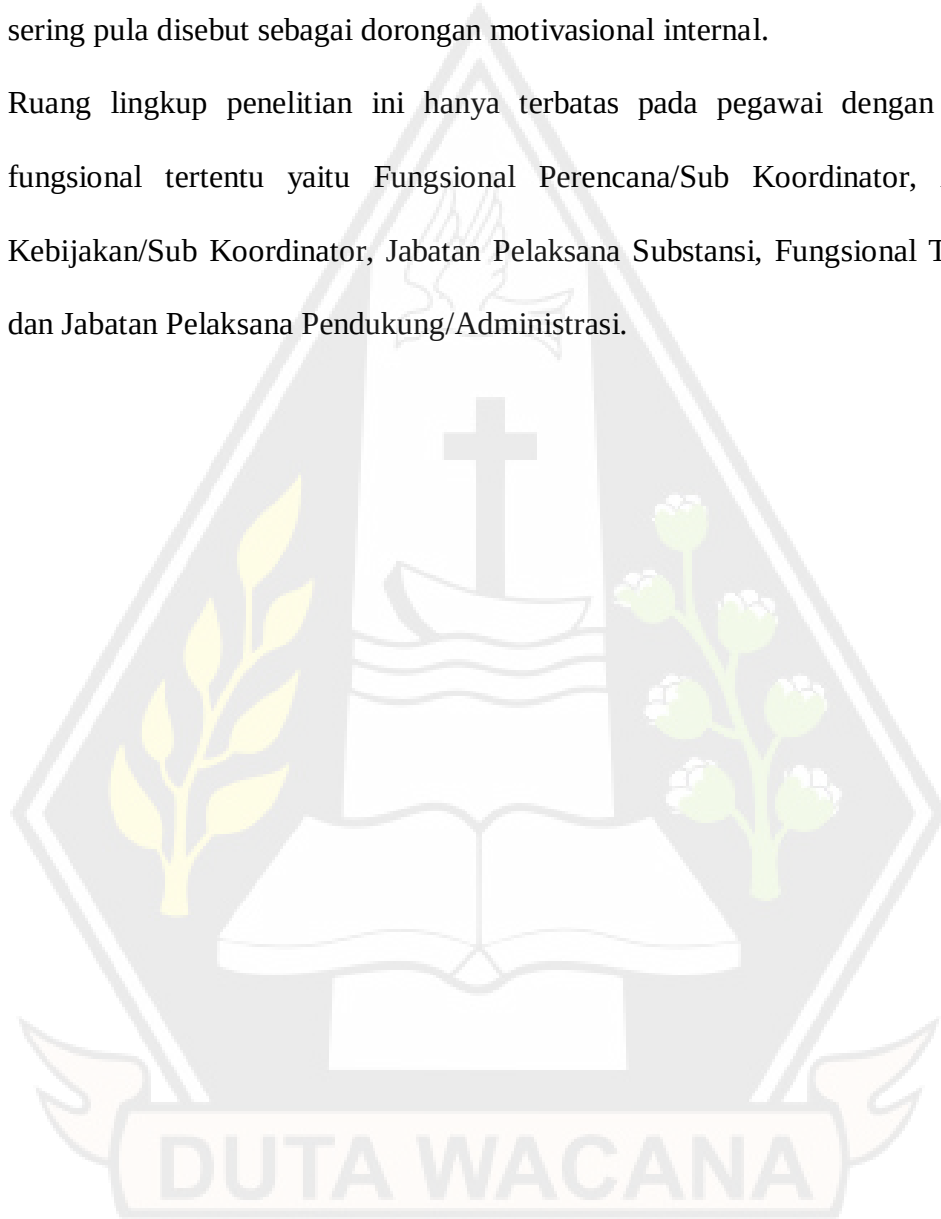
Kajian ini memberikan kontribusi positif bagi peneliti karena melalui pelaksanaan riset ini, peneliti memperoleh penambahan wawasan dan pemahaman mendalam terkait dinamika ketenagakerjaan, khususnya mengenai pengaruh motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai.

1.4. Batasan Masalah

Dalam rangka menjaga fokus dan relevansi penelitian terhadap tujuan yang telah dirumuskan, peneliti menerapkan pembatasan ruang lingkup masalah yang mencakup:

1. Lokasi penelitian yaitu Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta
2. Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah Motivasi Kerja (X1), Pengalaman Kerja (X2), Kompensasi (X3) dan Produktivitas Kerja (Y)
3. Responden dalam penelitian ini merupakan 63 pegawai tetap yang telah bekerja minimal 1 (satu) tahun di Sekretariat DPRD kota Yogyakarta.

4. Variabel motivasi yang diterapkan dalam kajian ini adalah motivasi intrinsik. Menurut Risma Fitriani (2021), motivasi intrinsik didefinisikan sebagai keinginan yang bersumber dari dalam diri seseorang untuk mencapai kesuksesan, yang sering pula disebut sebagai dorongan motivasional internal.
5. Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada pegawai dengan jabatan fungsional tertentu yaitu Fungsional Perencana/Sub Koordinator, Analisis Kebijakan/Sub Koordinator, Jabatan Pelaksana Substansi, Fungsional Tertentu, dan Jabatan Pelaksana Pendukung/Administrasi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta dengan jumlah responden sebanyak 63 orang. Analisis ini dilakukan dengan pendekatan regresi linear berganda, sedangkan evaluasi dilakukan dengan koefisien determinasi (R^2), uji F, dan uji t. Dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Motivasi Kerja (X1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta.
- 2) Pengalaman Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta.
- 3) Kompensasi (X3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta.
- 4) Analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada Jabatan Pelaksana Pendukung/Administrasi sebesar 47,6%, diikuti Jabatan Fungsional Tertentu sebesar 19%, dan Fungsional Perencana/Sub Koordinator sebesar 17,5%. Responden dengan masa kerja terbanyak adalah 1-2 tahun dan 3-4 tahun masing-masing sebesar 42,9%. Dari segi pendapatan setiap bulannya, didominasi oleh rentang Rp2.000.001 hingga Rp3.500.000 sebesar 73%, yang sesuai dengan Upah Minimum Kota (UMK) Yogyakarta tahun 2025 sebesar Rp2.655.041,81.

- 5) Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Kerja (X2) dan Kompensasi (X3) memiliki hubungan positif terhadap Produktivitas Kerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta, sementara Motivasi Kerja (X1) memiliki hubungan negatif. Hasil uji t memperlihatkan bahwa hanya Pengalaman Kerja (X2) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja, sedangkan Motivasi Kerja (X1) dan Kompensasi (X3) tidak berpengaruh signifikan. Hal ini menandakan bahwa semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki pegawai Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan pelayanan legislatif.
- 6) Variabel Pengalaman Kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini dikarenakan dalam konteks birokrasi pemerintahan dengan struktur hierarki kaku dan prosedur baku, pengalaman kerja menjadi modal krusial yang memungkinkan pegawai memahami secara mendalam sistem, prosedur, dan mekanisme kerja legislatif yang rumit. Pegawai dengan pengalaman kerja yang terakumulasi cenderung memiliki pemahaman lebih baik tentang alur koordinasi, menguasai prosedur administratif, mengenal karakteristik tugas legislatif yang berulang, serta mampu bekerja lebih efisien dengan mengurangi kesalahan dan menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih baik. Karakteristik pekerjaan Sekretariat DPRD yang bersifat rutin dan terstruktur pada posisi Pelaksana Pendukung/Administrasi menjadikan produktivitas lebih bergantung pada kepatuhan prosedur, pemahaman sistem, dan pengalaman dalam menjalankan tugas administratif dibandingkan

faktor motivasi kerja atau kompensasi yang sudah terstandarisasi sesuai regulasi kepegawaian. Dengan demikian, pengalaman kerja yang terakumulasi dari waktu ke waktu menjadi kunci utama dalam menciptakan produktivitas kerja yang optimal dan berkelanjutan di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui dan dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian hanya dilaksanakan pada satu organisasi, yakni Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta. Kondisi tersebut menyebabkan temuan penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara langsung ke organisasi publik lain tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik maupun konteks masing-masing organisasi. Variasi dalam budaya organisasi, struktur kelembagaan, serta karakteristik pegawai pada organisasi berbeda berpotensi menghasilkan temuan yang tidak serupa.
2. Kedua, model penelitian yang digunakan hanya mampu menjelaskan sebesar 83,7% variasi produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat 16,3% faktor lain yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja namun belum tercakup dalam penelitian ini. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pemanfaatan teknologi, kondisi lingkungan kerja fisik, kompetensi individu, serta kebijakan organisasi, yang mungkin memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja namun belum dimasukkan dalam model penelitian.

3. Penelitian ini memfokuskan analisis pada empat variabel, yakni motivasi kerja, pengalaman kerja, kompensasi, dan produktivitas kerja. Keterbatasan jumlah variabel tersebut berpotensi membuat model penelitian kurang mampu merepresentasikan secara menyeluruh kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja. Beberapa variabel lain yang dipandang relevan, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi teknis, maupun kondisi lingkungan kerja, tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.
4. Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada pegawai dengan jabatan fungsional tertentu yaitu Fungsional Perencana/Sub Koordinator, Analisis Kebijakan/Sub Koordinator, Jabatan Pelaksana Substansi, Fungsional Tertentu, dan Jabatan Pelaksana Pendukung/Administrasi. Pemilihan divisi ini dilakukan dengan pertimbangan untuk menciptakan homogenitas responden dalam hal tanggung jawab dan beban kerja yang relatif setara, sehingga tidak terdapat gap yang signifikan antar responden terkait variabel-variabel yang diteliti. Namun demikian, keterbatasan ini menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada seluruh pegawai di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta, khususnya pegawai dengan jabatan struktural yang memiliki tanggung jawab dan karakteristik pekerjaan yang berbeda.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman pembaca mengenai pentingnya faktor-faktor internal organisasi seperti motivasi kerja, pengalaman kerja, dan kompensasi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pembaca juga diharapkan dapat menerapkan konsep-konsep ini dalam konteks organisasi atau lingkungan kerja masing-masing, baik sebagai karyawan maupun pimpinan.

2. Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta

- a. Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan faktor dominan dalam menentukan produktivitas kerja pegawai, maka pihak manajemen Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada optimalisasi pengalaman kerja. Implementasi program retensi pegawai berpengalaman menjadi prioritas utama untuk mempertahankan pegawai yang memiliki masa kerja tinggi melalui berbagai kebijakan yang mendukung. Program mentoring dan pendampingan antara pegawai senior dengan pegawai junior perlu dikembangkan secara sistematis untuk memfasilitasi transfer pengetahuan dan keterampilan yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun.
- b. Organisasi perlu membangun sistem dokumentasi dan manajemen pengetahuan yang baik untuk menyimpan dan mengakses pengalaman kerja pegawai sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal. Program rotasi jabatan dan lintas pelatihan dapat diterapkan untuk memperkaya pengalaman kerja pegawai dalam berbagai bidang tugas, sehingga meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi organisasi. Sistem penugasan juga perlu disesuaikan dengan tingkat pengalaman

dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai untuk memaksimalkan kontribusi mereka terhadap produktivitas organisasi.

- c. Meskipun motivasi tidak berpengaruh secara signifikan, hal ini tidak menghilangkan pentingnya motivasi intrinsik dalam konteks Aparatur Sipil Negara, khususnya bentuk Public Service Motivation yang mendorong pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Kompensasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, yang dapat dijelaskan oleh sistem Tunjangan Kinerja (Tukin) yang lebih menekankan aspek kehadiran dan disiplin formal daripada capaian kinerja substantif. Meskipun secara normatif Tukin dirancang untuk mendukung budaya kerja berbasis kinerja, dalam praktiknya sistem ini belum sepenuhnya mencerminkan produktivitas aktual pegawai.

Dengan mempertimbangkan temuan dan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai di Sekretariat DPRD lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan sistem kerja yang ada, bukan oleh insentif motivasional atau kompensasi finansial. Oleh karena itu, upaya peningkatan produktivitas sebaiknya difokuskan pada penguatan kapasitas pegawai melalui pelatihan, mentoring, evaluasi berbasis kinerja, dan reformasi kebijakan kompensasi yang lebih berorientasi pada output dan outcome kerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan pengembangan penelitian yang mampu mengatasi keterbatasan dalam studi ini. Penelitian lanjutan dapat diarahkan dengan memperluas cakupan lokasi ke berbagai organisasi publik yang

berbeda, sehingga hasil yang diperoleh memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, perbandingan antara organisasi publik di tingkat provinsi, kabupaten, dan kota diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pada sektor publik.

- b. Peneliti selanjutnya juga dapat mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat menjelaskan 16,3% variasi produktivitas kerja yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini. Variabel seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi individual, teknologi informasi, lingkungan kerja fisik, dan kebijakan organisasi dapat diintegrasikan dalam model penelitian untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap. Penggunaan pendekatan mixed method yang mengkombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif juga dapat memberikan insight yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2007). *Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan*. Penerbit Akademika.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Azis, R., Eldianson, M., & Tampubolon, H. (2022). Peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan perusahaan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 45-58.
- Azwar, S. (2017). *Reliabilitas dan validitas*. Pustaka Pelajar.
- Basari, M. A. (2012). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja pegawai*. Universitas Indonesia Press.
- Becker, G. S., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2019). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Berlian, B. D. D., & Rafida, V. (2022). Pengaruh motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 150-162.
- Billy Nugraha, R. (2021). Motivasi kerja sebagai faktor pendorong produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 23-34.
- Candra, S., & Rahmat, A. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 45-58.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2022). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Edward Elgar Publishing.
- Dhyan, P., Sari, R., & Wijaya, A. (2021). Produktivitas kerja karyawan dalam perspektif manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 78-92.
- Djuhara, M. (2014). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Alfabeta.
- Edison, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Ensiklopedi Ekonomi Bisnis dan Manajemen. (2010). *Produktivitas dan efisiensi organisasi*. Erlangga.
- Fitriani, R. (2021). Motivasi intrinsik sebagai penggerak kesuksesan karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 12(4), 78-89.
- Foster, B. (2015). *Pengalaman kerja dan produktivitas karyawan*. Salemba Empat.
- Foster, B., & Sartika, D. (2015). Pengalaman kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(4), 234-248.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2018). Employee engagement and human resource management: A strategic approach to maximizing performance. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 164-178.

- Gujarati, D. N. (2003). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hamzah, M., Idris, M., & Zulkifli, I. (2021). Pengaruh motivasi, pelayanan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 89-105.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi Cetakan ke-20). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P., & Munasib, A. (2020). Kompensasi sebagai motivator produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 156-167.
- Hernita, S. (2015). Sistem kompensasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(3), 234-245.
- Ismantara, D., & Pranatasari, F. D. (2019). Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 112-125.
- Khairani, S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja menurut Handoko. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(2), 89-102.

- Kumbadewi, L. S. (2021). Pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(1), 45-58.
- Kustini, E., & Sari, D. P. (2020). Produktivitas kerja sebagai indikator kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(2), 167-178.
- Laisa, Z., & Monoarfa, H. (2018). Faktor-faktor motivasi kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 10(4), 123-135.
- Lukman, S. (2019). *Pengalaman kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia* (8th ed.). Refika Aditama.
- Manulang, M. (2020). *Dasar-dasar manajemen*. Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (5th ed.). BPFE.
- Maskuroh, N. (2018). Metodologi penelitian dan hipotesis dalam ilmu sosial. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(3), 45-60.
- Maulidar, P. (2020). Motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(4), 178-192.
- Muammam, A. (2013). Konsep dasar motivasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, 8(2), 56-67.

- Mutholib, A. (2019). Kompensasi sebagai alat pemenuhan kebutuhan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 189-201.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Purnomo, M. A. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan PT Berkat Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 56-71.
- Putri, A. S. (2017). Faktor-faktor pengalaman kerja dan manfaatnya bagi karyawan. *Jurnal Pengembangan Karir*, 12(1), 34-47.
- Rahmawati, D. (2016). Hubungan masa kerja dengan pengalaman kerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(2), 78-89.
- Ratulangi, P., & Soegoto, A. S. (2016). Pengalaman kerja sebagai modal utama dalam dunia kerja. *Jurnal EMBA*, 4(3), 1234-1242.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Riyanto, B. (2014). Produktivitas kerja dalam perspektif ekonomi perusahaan. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 11(3), 123-137.
- Rohim, A., & Irayanti, D. (2022). Produktivitas sebagai ukuran efektivitas organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 23-36.

- Samsudin, S. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Sartika, D. (2015). Indikator pengalaman kerja menurut Foster dalam konteks organisasi. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 8(4), 145-158.
- Sasongko, A. (2018). Pengalaman kerja menurut Foster: Perspektif masa kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 13(2), 234-246.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2022). *Strategic human resource management* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (4th ed.). Mandar Maju.
- Setyaningrum, A., & Mukzam, M. D. (2018). Pengaruh kompensasi finansial terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 89-96.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (4th ed.). STIE YKPN.
- Sinungan, M. (2018). *Produktivitas: Apa dan bagaimana*. Bumi Aksara.
- Situmeang, R. (2017). Pengalaman kerja sebagai modal pembentukan karyawan. *Jurnal Pengembangan SDM*, 11(3), 167-179.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Suharno, H. (2021). Pengaruh pelatihan, pengalaman kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas kerja pegawai PT Tobe Aviassi Indonesia. *Jurnal Manajemen Penerbangan*, 8(1), 34-49.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika terapan: Teori dan aplikasi dengan SPSS*. Andi.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Supriyanto, A., & Maharini, V. (2013). *Metodologi penelitian manajemen sumber daya manusia*. UIN-Maliki Press.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.). Kencana.
- Suwanto, S. (2018). Konsep motivasi dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 45-58.
- Suwanto, S., Kosasih, W., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Erlangga, H. (2021). Pengalaman kerja dan efektivitas sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 89-102.
- Suwanto, & Aprianto, D. J. (2019). Pengalaman kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 14(2), 78-92.
- Suwarno, B., & Aprianto, T. C. (2019). Indikator pengalaman kerja dalam organisasi modern. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4), 198-210.

- Tahira, M. (2013). Motivasi sebagai dorongan pencapaian tujuan. *Jurnal Psikologi Kerja*, 7(2), 123-134.
- Tingkir, C. F. (2015). Kompensasi dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(1), 45-58.
- Usmantara, & Pranatasari, F. D. (2019). Sistem kompensasi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(3), 167-182.
- Wahyuningsih, S. (2018). Produktivitas kerja dalam era globalisasi. *Jurnal Ekonomi Global*, 6(4), 201-215.
- Wariati, S. (2015). Pengalaman kerja: Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. *Jurnal Administrasi*, 10(3), 156-168.
- Winardi, J. (2002). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, I. G. K., Supartha, W. G., & Saroyeni, P. (2018). Pengalaman kerja menurut Martoyo: Lama waktu bekerja karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(4), 1789-1816.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2020). Human resources and the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 41(4), 668-692.
- Yeni, S. (2019). Pegawai sebagai elemen sumber daya dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 23-35.