

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI OLEH *JOB ENRICHMENT***

(Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)

SKRIPSI



**Oleh :
Achmad Nidhom
NIM 210501110078**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI OLEH *JOB ENRICHMENT***

(Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

**Achmad Nidhom
NIM 210501110078**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DIMEDIASI OLEH *JOB ENRICHMENT*

(Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Oleh

ACHMAD NIDHOM

NIM : 210501110078

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)

Pada 23 Desember 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

2 Anggota Penguji

Rini Safitri, M.M

NIP. 199303282019032016

3 Sekretaris Penguji

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M NIP.

199009182018012002

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN
KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DIMEDIASI OLEH *JOB ENRICHMENT***

(Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Oleh

Achmad Nidhom

NIM : 210501110078

Telah Disetujui Pada Tanggal 17 Desember 2025



Dosen Pembimbing,

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Achmad Nidhom
NIM : 210501110078
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

“PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH JOB ENRICHMENT (Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)” adalah hasil karya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Desember 2025



Achmad Nidhom

NIM: 210501110078

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur senantiasa saya panjatkan ke hadirat *al lah* SWT atas limpahan rahmat, nikmat, serta kemudahan-Nya. Melalui izin dan pertolongan-Nya, rangkaian proses panjang yang penuh dengan perjuangan akhirnya dapat saya lalui hingga menyelesaikan studi dan meraih gelar Sarjana Manajemen.

Karya ini saya dedikasikan sepenuh hati kepada keluarga tercinta, terutama kepada orang tua saya, Ibu Istianah dan Bapak Moh Suken, yang tidak pernah lelah memberikan doa, perhatian, serta dukungan moril maupun spiritual. Setiap nasihat dan pengorbanan yang diberikan menjadi kekuatan utama dalam mengarungi perjalanan akademik ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan tersebut dengan pahala yang berlipat ganda.

Persembahan ini juga saya tujukan kepada diri saya sendiri, Achmad Nidhom, sebagai bentuk apresiasi atas ketekunan, kesabaran, dan konsistensi dalam menghadapi setiap proses. Harapannya, karya ini tidak hanya menjadi pemenuhan syarat akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, tetapi juga dapat memberikan manfaat nyata, baik secara keilmuan maupun penerapan praktis, serta menjadi ilmu yang membawa keberkahan.

Aamiin Allahumma Aamiin.

Terima kasih atas setiap langkah, pelajaran, dan kesempatan terbaik yang telah menyertai perjalanan ini.

HALAMAN MOTTO

Tidak ada yang mustahil di dunia ini.

Setiap pencapaian besar selalu diawali dari langkah kecil yang dilakukan dengan keyakinan dan keberanian. Keberhasilan tidak datang dengan sendirinya, melainkan lahir dari kemauan untuk bergerak, berproses, dan membuktikan bahwa keterbatasan dapat dikalahkan oleh usaha yang sungguh-sungguh.

“Nothing is impossible for those who are willing to try.”

Setiap perubahan, sekecil apa pun, yang dilakukan hari ini akan menjadi pondasi bagi perubahan besar di masa depan. Oleh karena itu, manfaatkan setiap waktu sebagai kesempatan untuk berkembang, karena perubahan sejati dimulai dari diri sendiri, bukan menunggu orang lain.

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra'd: 11)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran *al* lah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian sebagai persyaratan menyelesaikan studi strata 1 dan mendapatkan gelar Sarjana Manajemen dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Oleh *Job Enrichment* Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang”. Shalawat dan salam semoga tersampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman ilmiyyah dan semoga syafaat-Nya sampai kepada kita aamiin allahumma aamiin. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini (skripsi) tidak akan selesai tanpa arahan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada kedua orang tua penulis, Ibu Istianah dan Bapak Moh Suken, yang doanya selalu menyertai pada setiap langkah penulis, selalu memberikan dukungan setiap cita-cita penulisan, semoga pencapaian ini bisa membuatnya bangga.
2. Bapak Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Setiani, MM dan Bapak Dr. Muhammmad Nanang Chairuddin, M.M. selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu ada kapanpun dan dimanapun ketika penulis kehilangan arah, semoga selalu diberikan kesehatan dan dimudahkan urusannya.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kepada saudara penulis Achamad Badawi semoga kesuksesan selalu menyertainya.
8. Kepada sahabat dan teman-teman penulis, yang sudah penulis anggap sebagai saudara dan adik yang tidak bisa penulis sebutkan satu-satu, yang selalu ada

untuk menemani, menyemangati dan memberikan bantuan sejak awal karya ini ditulis, penulis ucapkan terima kasih yang sangat mendalam.

9. Kepada diri sendiri penulis, yang sudah berani mengambil sikap yang tegas dalam setiap tindakannya, mencoba mengupgrade diri supaya menjadi lebih baik, memberikan dampak positif kepada orang-orang disekitarnya, selalu mencoba memberikan yang terbaik di setiap langkahnya dan terima kasih telah berjuang sejauh ini, mampu mengendalikan diri sendiri dari berbagai tekanan baik dari dalam diri penulis maupun dari luar, tidak pernah menyerah sesulit apapun prosesnya, kamu luar biasa!

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan dan pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan penulis demi perbaikan skripsi ini dan penelitian selanjutnya. Semoga penelitian ini, dapat memberikan kontribusi dan manfaat baik secara teoritis dan praktis.

Malang, 18 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| LEMBAR PERSETUJUAN..... | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| HALAMAN MOTTO | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiv |
| ABSTRAK | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| ملخص..... | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 2 |
| 1.1 Latar Belakang | 2 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 6 |
| BAB II..... | 7 |
| KAJIAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja..... | 11 |
| 2.2.1.1 Indikator Pengalaman Kerja..... | 12 |
| 2.2.1.2 Pengalaman Kerja Dalam Perspektif Islam..... | 12 |
| 2.2.2 Pengertian Kompetensi Pegawai | 13 |
| 2.2.2.1 Indikator Kompetensi Pegawai | 14 |
| 2.2.2.2 Kompetensi Pegawai dalam Perspektif Islam..... | 15 |
| 2.2.3 Pengertian Kinerja Pegawai..... | 16 |
| 2.2.3.1 Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai | 17 |
| 2.2.3.2 Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam | 18 |
| 2.2.4 Pengertian <i>Job Enrichment</i> | 18 |
| 2.2.4.1 Indikator Pengukuran <i>Job Enrichment</i> | 19 |
| 2.2.4.2 <i>Job Enrichment</i> Dalam Persepektif Islam..... | 20 |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis | 20 |
| 2.3.1 Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Pegawai. | 20 |

| | |
|--|----|
| 2.3.2 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai | 21 |
| 2.3.3 Hubungan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh <i>Job Enrichment</i> | 21 |
| 2.3.4 Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh <i>Job Enrichment</i> | 22 |
| 2.4 Hipotesis Peneliti | 23 |
| BAB III | 24 |
| METODE PENELITIAN | 24 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 24 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 24 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 24 |
| 3.3.1 Populasi | 24 |
| 3.3.2 Sample | 25 |
| 3.4 Sampling | 25 |
| 3.5 Sumber Data | 25 |
| 3.6 Definisi Operasional Variabel | 25 |
| 3.6.1 Variabel Independen | 26 |
| 3.6.2 Variabel Dependen | 27 |
| 3.7 Tabel Definisi Operasional Variabel | 27 |
| 3.8 Data dan jenis data | 29 |
| 3.9 Teknik Pengumpulan Data | 29 |
| 3.10 Metode Analisis Data | 29 |
| 3.10.1 Uji Asumsi | 30 |
| 3.10.2 Analisis Statistik Deskriptif | 30 |
| 3.10.3 Analisis Jalur (Path Analysis) | 31 |
| 3.10.4 Uji Mediasi | 31 |
| BAB IV | 33 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN | 33 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 33 |
| 4.1.1 Profil Perusahaan Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang | 33 |
| 4.1.2 Karakteristik Responden | 35 |
| 4.1.3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel | 36 |
| 4.1.4 Hasil Uji Penelitian | 38 |
| 4.2 Pembahasan | 49 |

| | |
|---|----|
| 4.2.1 Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai..... | 49 |
| 4.2.2 Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai | 51 |
| 4.2.3 <i>Job Enrichment</i> tidak mampu memediasi pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai | 53 |
| 4.2.4 <i>Job Enrichment</i> tidak mampu memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai..... | 55 |
| BAB V KESIMPULAN | 57 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 57 |
| 5.2 Saran | 58 |
| DAFTAR PUSTAKA | 60 |
| LAMPIRAN | 63 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu | 7 |
| Tabel 1.2 Definisi operasional variabel | 27 |
| Tabel 4.1 Respondent Berdasarkan Jenis Kelamin | 35 |
| Tabel 4.2 Responden Berdasarkan usia | 36 |
| Tabel 4.3. Hasil Analisis Deskriptif | 37 |
| Tabel 4.4 Uji Validitas..... | 38 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas | 40 |
| Tabel 4.7 Uji Normalitas..... | 41 |
| Tabel 4.8 Uji Normalitas..... | 41 |
| Tabel 4.9 Uji Multikolinieritas | 42 |
| Tabel 4.10 Uji Multikolinieritas | 42 |
| Tabel 4.11 Uji Non Heteroskedastisitas | 43 |
| Tabel 4.12 Uji Non Heteroskedastisitas | 44 |
| Tabel 4.13 Hasil Pengujian Hipotesis 1 | 45 |
| Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis 2 | 46 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Lampiran 1: Data Diri Penulis..... | 63 |
| LAMPIRAN 2 : LEMBAR BUKTI PLAGIASI | 64 |
| LAMPIRAN 3 : LEMBAR BIMBINGAN | 65 |
| Lampiran 4: Lembar Kuisioner | 66 |
| Lampiran 5: Hasil Olah Data..... | 69 |

ABSTRAK

Nidhom, Achmad. 2025. SKRIPSI. “Pengaruh Pengalaman Kerja Pegawai dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh *Job Enrichment* Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang”
Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si
Kata Kunci : Pengalaman Kerja, Kompetensi Pegawai, Kinerja, *Job Enrichment*

Studi ini berfokus pada pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang. Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, serta peran *Job Enrichment* sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang dipakai dalam studi ini ialah kuantitatif, dengan data yang dikumpulkan dari 50 responden melalui metode sampel jenuh. Untuk pengujian hipotesis, studi ini memakai SPSS. Hasil penelitian memperlihatkan pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kompetensi pegawai tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu variabel *Job Enrichment* tidak mampu menjadi variabel mediasi dalam studi ini, keadaan ini disebabkan oleh pekerjaan yang dilaksanakan di badan pusat statistik Kabupaten Malang sudah memiliki prosedur dan tidak ada variasi pekerjaan.

ABSTRACT

Nidhom, Achmad. 2025. THESIS. "The Influence of Employee Work Experience and Employee Competence on Employee Performance Mediated by *Job Enrichment* at the Central Statistics Agency of Malang Regency

Supervisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keywords : Work Experience, Employee Competence, Performance, *Job Enrichment*

This study focuses on employees of the Central Statistics Agency of Malang Regency. This study aims to determine the effect of work experience on employee performance, employee competence on employee performance, and the role of *Job Enrichment* as a mediating variable. The approach used in this study is quantitative, with data collected from 50 respondents through a saturated sampling method. To test the hypothesis, this study uses SPSS. The results show that work experience has a significant influence on employee performance. Meanwhile, employee competence does not have a significant impact on employee performance. Meanwhile, the *Job Enrichment variable* is unable to act as a mediating variable in this study, this is because the work carried out at the Central Statistics Agency of Malang Regency already has procedures and there is no job variation.

ملخص

إثراء الوظيفة في أحمد. 2025. أطروحة. "تأثير خبرة الموظف وكفاءته على أدائه الوظيفي بوساطة، نيظم
"وكالة الإحصاء المركزية بمقاطعة مالان"

، المشرف: البروفيسور الدكتور هـ. أحمد ساني سوبرياننو

الكلمات المفتاحية: الخبرة العملية، كفاءة الموظف، الأداء، إثراء الوظيفة

تركز هذه الدراسة على موظفي الهيئة المركزية للإحصاء في مقاطعة مالانج. وتهدف إلى تحديد أثر
الخبرة العملية على أداء الموظفين، وأثر كفاءة الموظفين على أدائهم، ودور إثراء الوظيفة كمتغير وسيط.
اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث جُمعت البيانات من 50 مستجيبًا باستخدام أسلوب العينة المشبعة.
أظهرت النتائج أن للخبرة العملية تأثيرًا معنويًا على أداء SPSS الفرضيات، استُخدم برنامج واختبار
الموظفين تأثير معنوي عليه. في المقابل، لم يتمكن متغير إثراء الوظيفة الموظفين، بينما لم يكن لكفاءة
من العمل كمتغير وسيط في هذه الدراسة، وذلك لأن العمل في الهيئة المركزية للإحصاء في مقاطعة
مالانج يخضع لإجراءات محددة ولا يوجد تنوع وظيفي

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini, semua organisasi di seluruh dunia berhadapan dengan tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks. Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan otomatisasi, dan digitalisasi telah mengubah tata cara semua bentuk organisasi, termasuk dalam pengelolaan tenaga kerja. Dalam rangka persaingan ketat perusahaan, para pemimpin perusahaannya membutuhkan pendekatan yang memadai untuk memastikan efektivitas operasional perusahaan. Menurut Rachmawati dan Setiawan (2019) lingkungan bisnis yang cepat berubah mewajibkan perusahaan memiliki pegawai yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis tetapi memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Pada dasarnya, pegawai adalah aset penting bagi organisasi, dan kinerjanya sangat penting bagi keseluruhan keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor, seperti pengalaman kerja dan kompetensi. Dalam hal pengalaman kerja, konsep tersebut mencakup pengetahuan pada umumnya dan keterampilan pacifically. sedangkan kompetensi meliputi kemampuan teknis dan keterampilan interpersonal yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efektif (Suharto, 2021).

Efektifitas pegawai juga dipengaruhi oleh digitalisasi. Digitalisasi telah mengubah cara pegawai bekerja secara signifikan. Banyak perusahaan di dunia bahkan di Indonesia sendiri yang memperkenalkan teknologi baru untuk memperkuat efisiensi dan produktivitas. Pegawai yang berpengalaman dan memiliki keterampilan yang relevan memungkinkan mereka untuk memperoleh manfaat sebesar mungkin dari teknologi tersebut. Menurut Harahap dan Marpaung, (2021) pegawai yang terbiasa bekerja dengan teknologi informasi cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak. Selain itu, pengalaman membantu pegawai untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika dan kompleksitas pekerjaan mereka. Salah satu keuntungan utama dari

berpengalaman adalah bahwa pegawai lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan membuat keputusan. Akibatnya, kinerja individu dan keseluruhan tim meningkat. Pengalaman kerja membantu pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Pegawai dengan pengalaman kerja yang luas biasanya memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menyelesaikan masalah dan menemukan solusi kreatif. Selain itu, pengalaman kerja dapat menawarkan peningkatan keterampilan praktis yang tidak selalu diperoleh melalui pendidikan formal. Pegawai yang telah bekerja di berbagai posisi atau proyek dapat meningkatkan kinerja mereka dengan belajar dari pengalaman mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Novita dan Alamsyah, (2023) menemukan bahwa pengalaman kerja yang lebih lama berkorelasi positif dengan kinerja pegawai. Ini terutama berlaku untuk kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan yang efektif. Sedangkan Hartono & Hartati, (2024) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki dampak terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan dengan kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai sendiri mencakup tentang keterampilan teknis serta kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pegawai dengan kompetensi yang baik cenderung lebih produktif dan dapat bekerja sama dengan orang lain. Keterampilan teknis, seperti kemampuan untuk menggunakan perangkat lunak atau mengoperasikan mesin, sangat penting untuk meningkatkan kinerja di industri dan organisasi. Di sisi lain, keterampilan interpersonal, seperti kemampuan untuk berkomunikasi dan memimpin, juga sangat penting. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Budi dan Rahayu, (2022), keterampilan interpersonal yang kuat dapat meningkatkan kerja sama tim, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi. Pengalaman kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai secara bersamaan. Pegawai yang hanya unggul dalam satu aspek cenderung tidak melakukan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang luas dan kemampuan yang kuat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pengalaman kerja memberikan pegawai lingkungan yang nyata di mana mereka dapat menerapkan

keterampilan yang mereka miliki. Demikian juga Sari dan Prasetyo, (2020) menemukan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kombinasi pengalaman kerja dan kemampuan pegawai. Pegawai yang memiliki kedua hal tersebut cenderung lebih kreatif dan efisien dalam menyelesaikan tugas mereka. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan mencakup peningkatan kompetensi dan pengalaman kerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Mulya dkk., 2023) menyatakan bahwa kompetensi pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh *Job Enrichment*. *Job Enrichment* merupakan rancangan dari sebuah pekerjaan yang didalamnya mencakup berbagai variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang berguna untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan meningkatkan motivasi. Menurut Budi Aulia, *et al.*, (2022) *Job Enrichment* merupakan suatu rancangan dari sebuah pekerjaan, tingkat pengetahuan, dan keahlian yang lebih tinggi, peningkatan tanggung jawab, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. *Job Enrichment* juga dapat disebut dengan pengayaan pekerjaan yang diartikan sebagai penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Menurut Ivancevich *et. al.*, (2014) menyatakan bahwa *Job Enrichment* dapat meningkatkan “*psychological growth needs*” pegawai, seperti aktualisasi diri, yang secara langsung berkontribusi terhadap kualitas pengalaman kerja dan secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu *Job Enrichment* juga memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai.

Dalam penelitian ini objek yang diambil yaitu Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang yang merupakan dinas pemerintahan yang bergerak dalam pengumpulan dan pengolahan data statistik. Badan Pusat Statistik adalah lembaga pemerintah non kementerian yang bertanggung jawab langsung kepada presiden. Lembaga ini bergerak pada bidang pengumpulan dan pengolahan data statistik yang pada akhirnya digunakan oleh para peneliti dan perusahaan. Dengan tingginya permintaan data membuat semua pegawai Badan Pusat Statistik memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang dimaksud

disini adalah tingkat efektifitas dan efisien dalam mengolah data yang diperoleh serta dalam menyajikan data yang telah diolah sebelumnya.

Seperti yang diketahui efektifitas dan efisiensi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengalaman kerja dan kompetensi. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap pelayanan Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang, yang menitikberatkan pada pengalaman dan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan didukung oleh penelitian sebelumnya dan kajian teori terkait pengalaman kerja dan kompetensi pegawai dalam mempengaruhi kinerja pegawai melalui *Job Enrichment* maka dari itu penulis tergerak untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengalaman Kerja pegawai dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh *Job Enrichment* (Studi Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Pengalaman Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang?
2. Apakah Kompetensi Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang?
3. Apakah Pengalaman Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang?
4. Apakah Kompetensi Pegawai Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk Menguji Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karayawan Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.
2. Untuk Menguji Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.

3. Untuk Menguji Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.
4. Untuk Menguji Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis antara lain sebagai berikut :

1. Secara teoritis

penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara praktis

penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam menentukan strategi atau bahkan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki keterhubungan dengan penelitian sebelumnya yang memiliki kesesuaian dan keterikatan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel dependen pengalaman kerja (X), variabel independen kompetensi pegawai (Y) dan *Job Enrichment* (Z) sebagai variabel mediasi. Adapun penelitian sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis | Tahun | Metode | Hasil |
|----|---|-------|---|--|
| 1 | Ulpa Kurnia Sari, Salfadri & Rizka Hadya | 2025 | Kuantitatif; total sampling; regresi linier berganda | pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Disdukcapil Pesisir Selatan |
| 2 | Makiah & Lilis Suryani | 2024 | Kuantitatif asosiatif; kuesioner skala Likert; regresi linier sederhana (SPSS) | Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kominfo Kabupaten Tabalong |
| 3 | Nova Marlina, Soesilo & Tini Rukminingsih | 2024 | Explanatory research; regresi, korelasi, determinasi, uji hipotesis | Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Kota Cimahi |
| 4 | Mawardi & Syarif Lovedly | 2023 | Kuantitatif, penelitian populasi; kuesioner; regresi linier; uji t | Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun |

| | | | | |
|----|---|------|---|---|
| 5 | Habibi Baharuddin, Ahmad Firman & Asniwati | 2023 | Kuantitatif survei; regresi linier berganda | Kemampuan kerja, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Satpol PP dan Damkar Kabupaten Sidrap |
| 6 | Sonia Rahmayani, M. Afuan, Bayu Pratama Azka | 2025 | Dengan metode penelitian kuantitatif dengan populasi 298 pegawai dan dengan sampel 75 pegawai | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Job Enrichment</i> terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Semen Padang, |
| 7 | Tresya Devi Nuraeni, Widwi Handari Adji | 2023 | Dengan metode penelitian kuantitatif dengan populasi 60 pegawai dan dengan sampel 38 pegawai | <i>Job Enrichment</i> berpengaruh secara signifikan atau positif terhadap kinerja pegawai. Yang artinya dengan terus meningkatnya kemampuan yang dimiliki pegawai, maka kinerja pegawai pun akan semakin meningkat. |
| 8 | Giovana Gasion, Elleonore Frissly, Vanza Doxa | 2023 | Dengan metode penelitian kuantitatif dengan populasi 40 pegawai dan dengan sampel 40 pegawai | Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai |
| 9 | Muhammad Ja'far Ubaidillah, Pompong B. Setiadi, Sri Rahayu | 2023 | Dengan metode penelitian kuantitatif dengan populasi 32 pegawai dan dengan sampel random sampling | kompetensi menunjukkan hubungan positif atau searah dengan kinerja pegawai |
| 10 | Nofiar, Maswarni, Novia Susanti | 2021 | Dengan metode penelitian kuantitatif dengan populasi 60 dan sampel yang digunakan sampling jenuh dimana anggota populasi dijadikan sampel yang berjumlah 60 pegawai. | Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kompetensi terhadap Kinerja pegawai pada PT Wisasan Jaya Mak. |
| 11 | K.D.Krisnawati, I.W.Bagia | 2021 | Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal dengan populasi berjumlah 40 orang dan sampel 40. | Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, mengatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | | |
|----|---|------|---|---|
| 12 | Ketut Edy Wirawan, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila | 2019 | Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kausal dengan populasi berjumlah 48 orang dan sampel 48. | Ada pengaruh positif dari pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Mandiri Tri Makmur Cabang Singaraja |
|----|---|------|---|---|

2.2 Landasan Teori

Penelitian ini berlandaskan pada beberapa grand teori dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, yaitu: *Human capital theory*, *performance teori* dan *job chararetistics theory*. Ketiga teori tersebut digunakan sebagai dasar konseptual untuk menjelaskan hubungan antara pengalaman kerja dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, dengan *Job Enrichment* sebagai variabel mediasi.

Human Capital Theory

Human Capital Theory memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang memiliki nilai ekonomi bagi organisasi. Becker (1964) menyatakan bahwa investasi pada manusia, seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi, akan meningkatkan kemampuan individu dalam menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pengalaman kerja memungkinkan pegawai memperoleh pembelajaran berkelanjutan melalui praktik langsung, sedangkan kompetensi mencerminkan kemampuan teknis dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dalam organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah seperti Badan Pusat Statistik, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor krusial karena tugas yang dijalankan menuntut tingkat akurasi, ketelitian, dan tanggung jawab yang tinggi. Sementara itu, kompetensi yang baik memungkinkan pegawai mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan secara optimal dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi. Dengan demikian, *Human Capital Theory* menjelaskan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi merupakan modal utama yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Performance Theory

Performance Theory menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berinteraksi, terutama kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja (Robbins & Judge, 2017). Kemampuan mencerminkan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas, yang dibentuk melalui pengalaman kerja dan kompetensi yang dimiliki. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi kemauan pegawai untuk bekerja secara optimal, sedangkan kesempatan kerja berkaitan dengan sejauh mana organisasi menyediakan lingkungan dan desain pekerjaan yang mendukung aktualisasi kemampuan pegawai. Dalam konteks penelitian ini, pengalaman kerja dan kompetensi berperan sebagai faktor pembentuk kemampuan pegawai. Namun, kemampuan tersebut tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kesempatan kerja yang memadai. Kesempatan kerja dapat diwujudkan melalui pemberian tugas yang menantang, tanggung jawab yang jelas, serta ruang bagi pegawai untuk berinisiatif. Oleh karena itu, *Performance Theory* menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengelola dan mendesain pekerjaan pegawai.

Job Characteristics Theory

Job Characteristics Theory yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1980) menekankan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Teori ini menjelaskan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik, melalui unsur variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, akan menciptakan pengalaman kerja yang bermakna bagi pegawai. Konsep *Job Enrichment* merupakan bentuk penerapan *Job Characteristics Theory* yang berfokus pada pengayaan pekerjaan secara vertikal, yaitu dengan menambah tanggung jawab, kewenangan, serta kesempatan pengambilan keputusan. Melalui *Job Enrichment*, pegawai tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga dilibatkan dalam proses kerja yang lebih kompleks dan menantang. Hal ini mendorong pegawai untuk memanfaatkan pengalaman kerja dan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Dalam instansi pemerintah seperti Badan Pusat Statistik, *Job Enrichment* dapat diwujudkan melalui pelibatan pegawai dalam

perencanaan kegiatan statistik, pengolahan dan analisis data yang lebih mendalam, serta pemberian tanggung jawab terhadap kualitas hasil kerja. Pengayaan pekerjaan tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab.

Berdasarkan ketiga teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi pegawai merupakan modal utama (*Human Capital Theory*) yang membentuk kemampuan individu, kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan kesempatan kerja (*Performance Theory*), serta *Job Enrichment* berperan sebagai mekanisme organisasi yang menyediakan kesempatan kerja yang bermakna (*Job Characteristics Theory*). Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan *Job Enrichment* sebagai variabel mediasi yang menjembatani dan memperkuat pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya *Job Enrichment*, pengalaman dan kompetensi yang dimiliki pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan.

2.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mengacu pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh individu melalui pelaksanaan tugas atau pekerjaan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Pengalaman ini tidak hanya melibatkan aspek teknis, tetapi juga mencakup pemahaman tentang dinamika organisasi, interaksi antar individu di lingkungan kerja, serta pengelolaan tantangan pekerjaan.

Menurut Handoko (2014:24), pengalaman kerja merujuk pada keahlian atau pengetahuan yang diperoleh seseorang dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan selama periode tertentu. Sementara itu, ada peneliti lain yang mengatakan pengalaman kerja sebagai lamanya seseorang menjalankan tugas-tugas spesifik sesuai dengan kemampuannya. Pengalaman kerja merupakan ukuran durasi waktu yang telah dihabiskan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk memahami serta melaksanakan tugas dengan lebih baik. Sedangkan menurut

Foster (2011:40) menyatakan pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Dari dua ahli di atas dapat disimpulkan bahwa, pengalaman kerja sebagai akumulasi waktu, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperoleh individu selama menjalankan tugas dalam dunia kerja.

2.2.1.1 Indikator Pengalaman Kerja

Beberapa indikator pengalaman kerja menurut Muhibbang (2014), antara lain:

- a. Lama waktu/masa kerja
Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai.
- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan
Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.
- d. Latar belakang pribadi
mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu
- e. Sikap dan kebutuhan
untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- f. Kemampuan–kemampuan analitis dan manipulatif
untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek–aspek teknik pekerjaan..

2.2.1.2 Pengalaman Kerja Dalam Perspektif Islam

Pengalaman kerja dalam pandangan islam merupakan salah satu hal yang dianggap penting. Hal ini disebabkan oleh seseorang harus mengembangkan ilmu yang dimiliki dari waktu ke waktu atau terus

mengembangkan keilmuannya. Hal ini sebagai salah satu cara untuk mengubah kehidupannya kearah yang lebih baik. Sebagaimana yang telah ditegaskan dalam firman Allah dalam Al-Qur'an surat Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: "Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung."

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa, umat manusia dianjurkan untuk bekerja keras dan memiliki pengalaman kerja dalam sebuah pekerjaannya dan bekerja secara *professional*. Hal ini ditujukan agar seorang manusia dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam lingkungannya. Jadi dalam pandangan islam pengalaman bekerja adalah sebuah pengetahuan lebih yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kehidupannya.

Selain itu dijelaskan juga dalam sebuah hadist agar bekerja secara itqan atau secara *profesionalitas*. Hadist tersebut sebagai berikut

(وَالْبَيْهَقِيُّ وَسَلَّم: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ (رواه الطبرني

Artinya: Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah S.A.W bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)". (HR. Tabrani).

Dari hadis di atas menjelaskan bahwa, umat manusia dianjurkan untuk bekerja keras dan memiliki pengalaman kerja dalam sebuah pekerjaannya dan bekerja secara *professional*. Hal ini ditujukan karena islam menyukai orang yang bekerja dan bekerja secara profesional.

2.2.2 Pengertian Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan kombinasi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kompetensi ini menjadi landasan penting yang memungkinkan individu memenuhi ekspektasi organisasi sekaligus mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wibowo (2007), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh kombinasi pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Secara luas definisi kompetensi merupakan karakteristik individu yang mempengaruhi efisiensi kerja, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai target organisasi. Kompetensi sebagai peta keterampilan pegawai yang relevan dengan tanggung jawab pekerjaannya, meliputi pengalaman, efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, kompetensi pegawai tidak hanya mencakup kemampuan teknis dan teoritis, tetapi juga mencerminkan sikap mental dan pola kerja yang mendukung keberhasilan individu dalam lingkungan kerja.

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2017:211) Kompetensi adalah kemampuan yang diharapkan dan menghasilkan yang terbaik. Tidak semua pegawai memiliki kompetensi hanya sebagian yang memiliki kinerja yang baik dan tinggi yang mempunyai kompetensi. Dari dua pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kompetensi karyawan merupakan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.2.2.1 Indikator Kompetensi Pegawai

Menurut Sedarmayanti (2017:211) kompetensi pegawai dibangun dari tiga indikator utama yang saling melengkapi:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan mencakup informasi, teori, dan pemahaman yang dimiliki seseorang mengenai bidang tertentu. Elemen ini menjadi dasar untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan benar.

Pengetahuan mencakup aspek-aspek teoritis dan konseptual yang penting dalam memahami pekerjaan secara menyeluruh.

b. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan merujuk pada kemampuan praktis untuk menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata. Keterampilan ini dapat berupa kemampuan teknis, seperti penggunaan alat atau perangkat kerja

tertentu, hingga keterampilan non-teknis seperti kemampuan berkomunikasi, negosiasi, dan pengelolaan konflik.

c. Sikap (*Attitudes*)

Sikap menggambarkan pola pikir, perilaku, dan pendekatan individu terhadap pekerjaan dan rekan kerja. Sikap yang positif, seperti komitmen, antusiasme, dan kemampuan untuk bekerja sama, memiliki pengaruh besar dalam mendukung kinerja pegawai. Sikap juga mencerminkan nilai-nilai yang dipegang individu dalam menjalankan tugasnya.

Ketiga indikator ini saling berkaitan dan membentuk landasan utama kompetensi pegawai. Kombinasi yang optimal dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap akan meningkatkan kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dalam berbagai kondisi

2.2.2.2 Kompetensi Pegawai dalam Perspektif Islam

Islam juga memiliki penafsiran sendiri tentang kompetensi pegawai. Dalam islam ketika manusia melakukan suatu pekerjaan hendaknya mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan tersebut. Hal ini disebabkan agar manusia tidak memaksakan dirinya pada suatu pekerjaan yang belum mempunyai penguasaan sehingga membuat pekerjaan tersebut tidak selesai dan hanya membuang waktu secara sia-sia. Hal ini diungkapkan dalam Al-Qur'an surat *al-Isra* ayat 36 yang berbunyi:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئَلًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.”

Penjelasan dari ayat di atas adalah manusia diperintahkan untuk mempunyai pengetahuan terlebih dahulu sebelum mengikuti sesuatu (bekerja). Hal ini ditujukan agar manusia ketika mengikuti sesuatu tidak tersesat jika sudah memiliki pengetahuan. Sedangkan dalam sebuah pekerjaan jika sudah memiliki pengetahuan maka pekerjaan tersebut akan terasa mudah dan cepat selesai sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang lain. Berbeda dengan seseorang yang bekerja tanpa pengetahuan (kompetensi) yang sesuai maka pekerjaan tersebut akan lama selesainya.

Selain itu juga dijelaskan dalam hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Huraira r.a.:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضَيَّعَتْ
الأمر إلى غير أهله أسند يارسول الله؟ إذا الأمانة فانتظر الساعة قال كيف اضاعتها
فانتظر الساعة

Diriwayatkan dari Abi Hurairah r.a bahwa Rasulullah S.A.W bersabda, "Jika kejujuran telah hilang, maka tunggulah datangnya Hari Kiamat." Ada yang bertanya, "Bagaimana kejujuran itu bisa hilang, wahai Rasulullah?" Beliau menjawab, "Jika kekuasaan diberikan kepada orang yang tidak berhak menerimanya, maka tunggulah datangnya Hari Kiamat."

Penjelasan dari hadis di atas kita sebagai manusia dianjurkan dalam bekerja untuk memiliki sifat jujur dan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini dikarenakan jika sebuah pekerjaan diserahkan kepada orang yang tidak jujur dan tidak memiliki pengetahuan maka akan datang kehancuran.

2.2.3 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga mencerminkan bagaimana proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan selama periode tertentu. Dalam konteks organisasi, kinerja pegawai menjadi tolak ukur penting untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Kasmir (2019), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja adalah fungsi dari kemampuan individu, motivasi, dan dukungan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2013), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai indikator keberhasilan individu dalam menjalankan peran mereka di tempat kerja, yang mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas

pekerjaan, serta perilaku kerja yang sesuai dengan ekspektasi organisasi. Dari uraian pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

2.2.3.1 Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator yang membantu organisasi menilai performa individu secara objektif. Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson, (Wibowo, 2016:86-88) indikator kinerja yaitu:

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta memberikan umpan balik, kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif.

Indikator-indikator ini memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi kinerja secara lebih terukur dan memberikan umpan balik yang relevan bagi pengembangan pegawai.

2.2.3.2 Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam

Dalam islam meningkatkan kinerja merupakan salah satu bentuk tanggung jawab yang ada pada diri pegawai terhadap perusahaan tempat bekerja. Manusia dituntut untuk meningkatkan kinerjanya hal ini dikarenakan bentuk tanggungjawab dan balas budi dari pegawai terhadap perusahaan tempat bekerjanya yang telah memberikan berbaikan secara ekonomi. Hal ini juga dijelaskan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Penjelasan dari ayat diatas adalah setiap manusia diperintahkan untuk bekerja keras, sehingga menjadi manusia yang mampu (kuat secara ekonomi). Serta dalam bekerja harus bersungguh-sungguh agar mendapatkan hasil yang produktif dan meningkatkan kinerja serta mengharap ridho dari Allah SWT. Dalam islam juga diperintahkan untuk meningkatkan prestasi dengan terus-menerus serta tidak lupa untuk menilai kekurangan yang kita miliki (belajar dari pengalaman).

2.2.4 Pengertian *Job Enrichment*

Job Enrichment atau pengayaan pekerjaan adalah penambahan pekerjaan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan tanggung jawab pegawai. Penambahan pekerjaan ini melalui wewenang dan tanggung jawab. Jadi pegawai diberi tambahan pekerjaan melalui wewenang dan tanggung jawab guna untuk meningkatkan tanggung jawab seorang pegawai.

Menurut (Riyadi,2021) *Job Enrichment* atau pengayaan pegawai dalam penambahan pekerjaan kepada pegawai melalui peningkatan

kewenangan dan tanggung jawab sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan lebih lengkap, memiliki kebebasan dalam merencanakan, mengatur, dan mengevaluasi pekerjaan dengan tujuan memuaskan pekerja akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab.

Sedangkan menurut (Budi Aulia,*et al.*,2022) *Job Enrichment* merupakan rancangan pekerjaan yang mencakup berbagai variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, peningkatan tanggung jawab, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. Pegawai dapat lebih mengontrol bagaimana mereka melakukan pekerjaan melalui *Job Enrichment*. Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan.

2.2.4.1 Indikator Pengukuran *Job Enrichment*.

Berikut beberapa indikator untuk pengukuran *Job Enrichment* menurut (Gondosiswanto & Florencia, 2015):

a. Skill Variety (Variasi Kemampuan)

Skill variety atau keanekaragaman kemampuan adalah sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Jadi bisa dikatakan kemampuan pekerja untuk menggunakan keahlian yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang berbeda.

b. Task Identity (Kejelasan Tugas)

Taks identity atau kejelasan tugas adalah sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali, atau tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Atau sejauh mana tugas tersebut dijlaskan pada pegawai untuk diselesaikan.

c. Task significant (kepentingan tugas)

Task significant (kepentingan tugas) adalah sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain atau

sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial dan dipahami pada orang lain dalam organisasi langsung atau lingkungan eksternal.

2.2.4.2 Job Enrichment Dalam Persepektif Islam.

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana pendekatan diri kepada Allah. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang islam. Karena berhasil/gagalnya dan tinggi/rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya. Sesuai dengan firman Allah dalam surat *al -Kahfi* ayat 7

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا .

Artinya : Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Dengan demikian, lulus/tidaknya manusia dalam menghadapi ujian hidup di dunia ini dapat dilihat dari amal atau kerja yang telah dilakukan. Apalagi manusia diberikan tugas sebagai khalifah yang bertugas sebagai pemakmur bumi. Hal tersebut merupakan tugas besar yang jika tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh, mustahil rasanya bila amanah tersebut dapat dilaksanakan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Pegawai.

Pengalaman kerja memiliki hubungan dengan kinerja pegawai hal ini disebabkan jika seorang pegawai memiliki pengalaman kerja yang mumpuni maka pegawai tersebut dapat melakukan efisiensi pekerjaan. Namun sebaliknya jika pegawai tidak memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan bidangnya maka pegawai tersebut akan kesulitan dalam melakukan penyelesaian pekerjaan dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengalaman kerja memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan. Hal ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erwanto *et al*, (2021)) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif

signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kinerjanya semakin meningkat. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Giovana *et al*, 2023) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh (Usman, 2011:486) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengalaman kerja. Hal ini disebabkan oleh semakin banyak pengalaman yang didapat oleh seorang pegawai maka semakin bagus kinerjanya.

H1: Pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan. Hal ini menyebabkan kompetensi memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Jika pegawai memiliki kompetensi yang baik maka pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Begitu pula sebaliknya, jika pegawai tidak memiliki kompetensi maka sulit untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (K.D.Krisnawati dan I.W.Bagia, 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ubaidillah *et al*, 2023) yang juga menyatakan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Selain itu juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh (Mangkunegara (2016:67)) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan atau kompetensi.

H2: Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3 Hubungan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh *Job Enrichment*

Pengalaman kerja memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Individu yang telah melalui berbagai situasi kerja umumnya memiliki kemampuan adaptasi yang lebih

baik, keterampilan *problem-solving* yang matang, serta pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika organisasi dan alur kerja. Namun, manfaat dari pengalaman kerja ini tidak akan sepenuhnya optimal jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang mampu mendorong pengembangan potensi pegawai secara berkelanjutan. Dalam hal ini, *Job Enrichment* berperan sebagai elemen mediasi yang penting. Melalui pengayaan pekerjaan yang mencakup perluasan tanggung jawab, peningkatan otonomi, serta pemberian tantangan baru pengalaman kerja yang telah dimiliki pegawai dapat dikapitalisasi secara maksimal. *Job Enrichment* menjadi penghubung yang mengarahkan akumulasi pengalaman tersebut ke dalam perilaku kerja yang lebih produktif, kreatif, dan bermakna. Teori yang dikembangkan oleh (Ivancevich *et. al.*, 2014) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior and Management* disebutkan bahwa *Job Enrichment* dapat meningkatkan “*psychological growth needs*” pegawai, seperti aktualisasi diri, yang secara langsung berkontribusi terhadap kualitas pengalaman kerja dan secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa *Job Enrichment* bisa menjadi variabel mediasi karena dapat mempengaruhi secara tidak langsung.

H3: Pengalaman memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan dimediasi oleh *Job Enrichment*

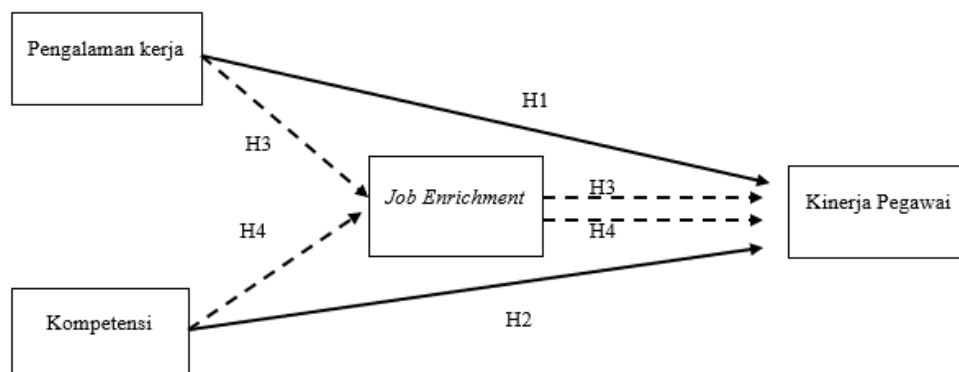
2.3.4 Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh *Job Enrichment*

Kompetensi merupakan faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang baik cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Namun, hubungan antara kompetensi dan kinerja bisa lebih optimal jika didukung oleh *Job Enrichment*. *Job Enrichment* adalah cara untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menantang, memberi lebih banyak tanggung jawab, dan memberi kesempatan untuk berkembang. Dengan pendekatan ini, pegawai dapat menggunakan kompetensi mereka lebih maksimal. Tugas yang lebih

menantang akan membuat pegawai lebih termotivasi, kreatif, dan produktif. Dengan *Job Enrichment*, pegawai yang diberikan tantangan dan otonomi lebih besar akan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dan lebih bersemangat dalam bekerja. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membantu mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Tresya,2023) yang menyatakan bahwa *Job Enrichment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Sonia, 2025) juga menyatakan bahwa *Job Enrichment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut (Robinson dan Judge, 2013) mereka menunjukkan bahwa *Job Enrichment* dapat meningkatkan keterlibatan pegawai yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Mereka juga berargumen bahwa *Job Enrichment* bertindak sebagai mediator. Sehingga *Job Enrichment* dapat menjadi mediasi karena dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

H4: Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan dimediasi oleh *Job Enrichment*

2.4 Hipotesis Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode kuantitatif ini melibatkan pengumpulan data berupa angka untuk menjawab atau menguji hipotesis penelitian. Menurut Sugiyono (2018;13) metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji perhitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan. Jadi dapat dikatakan metode kuantitatif dalam sebuah penelitian adalah metode yang datanya berupa angka-angka. Kemudian angka-angka tersebut diolah dengan statistik guna memperoleh jawaban atas hipotesis dari isu yang diangkat dalam penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang. Alasan peneliti memilih objek penelitian ini dikarenakan beberapa faktor diantaranya: Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang merupakan salah satu penyedia data penelitian bagi semua peneliti.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan area yang meliputi objek atau subjek yang memiliki karakteristik serta memenuhi kriteria tertentu untuk dijadikan bahan kajian atau penelitian oleh peneliti, yang kemudian akan diambil kesimpulannya (Hikmawati, 2020).

Menurut Asnawi dan Masyhuri (2011) populasi dapat dibedakan menjadi dua jenis berdasarkan jumlahnya, yaitu:

1. Populasi terbatas, yaitu objek penelitian yang berada dalam wilayah tertentu dan memiliki jumlah yang jelas.
2. Populasi tidak terbatas, yaitu objek penelitian yang tidak memiliki batasan yang jelas atau jumlahnya tidak diketahui secara pasti.

Berdasarkan pendapat di atas, populasi pada penelitian ini dikategorikan sebagai populasi terbatas karena jumlah pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang hanya berjumlah 50 orang

3.3.2 Sample

Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini jumlah sampel dan populasinya sudah diketahui sehingga ukuran sampel yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu dengan teori Slovin (Sugiono, 2017). Penelitian ini menggunakan penelitian sampel jenuh yang mana seluruh populasinya menjadi sampel penelitian. Jadi, sampel pada penelitian ini sampelnya berjumlah 50 pegawai.

3.4 Sampling

Menurut Sugiyono (2019:127) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang termasuk dalam non probability sampling. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampling jenuh ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.5 Sumber Data

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh dengan data primer maupun data sekunder. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau obyek penelitian dilakukan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi variabel merupakan penjelasan dari variabel yang diteliti sehingga peneliti dapat meneliti hingga menjadi penelitian ilmiah. Dalam penelitian sendiri ada dua jenis variabel, ada variabel independen (X) atau yang sering disebut sebagai variabel tidak terikat dan variabel dependen (Y) atau yang sering disebut sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini berikut variabel yang digunakan:

3.6.1 Variabel Independen

a. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merujuk pada keahlian atau pengetahuan yang diperoleh seseorang dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan selama periode tertentu. Pengalaman kerja merupakan ukuran durasi waktu yang telah dihabiskan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk memahami serta melaksanakan tugas dengan lebih baik. Secara umum, pengalaman kerja dapat disimpulkan sebagai akumulasi waktu, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperoleh individu selama menjalankan tugas dalam dunia kerja.

b. Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan kombinasi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kompetensi ini menjadi landasan penting yang memungkinkan individu memenuhi ekspektasi organisasi sekaligus mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wibowo (2007), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh kombinasi pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

c. *Job Enrichment*

Job Enrichment atau pengayaan pekerjaan adalah penambahan pekerjaan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan tanggung jawab pegawai. Penambahan pekerjaan ini melalui wewenang dan tanggung jawab. Jadi pegawai diberi tambahan

pekerjaan melalui wewenang dan tanggung jawab guna untuk meningkatkan tanggung jawab seorang pegawai.

3.6.2 Variabel Dependen

a. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga mencerminkan bagaimana proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan selama periode tertentu. Dalam konteks organisasi, kinerja pegawai menjadi tolak ukur penting untuk menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

3.7 Tabel Definisi Operasional Variabel

Tabel 1.2

Definisi operasional variabel

| Variabel | Definisi | Indikator | Item | Sumber |
|-------------------------|---|--|--------------------------------|----------------------|
| Pengalaman kerja | Pengalaman kerja merupakan ukuran durasi waktu yang telah dihabiskan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk memahami serta melaksanakan tugas dengan lebih baik. | Lama waktu/masa kerja | Jumlah tahun/bulan bekerja | Apriyanto (2019) |
| | | Tingkat pengetahuan dan keterampilan | Pencapaian yang diukur | |
| | | Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan | Keahlian teknis yang diperoleh | |
| | | Latar belakang pribadi | Kemampuan beradaptasi | |
| | | Sikap dan kebutuhan | Tingkat tanggung jawab | |
| | | Kemampuan–kemampuan analitis dan manipulatif | Kontribusi terhadap tim | |
| Kompetensi | Kompetensi pegawai merupakan | Pengetahuan | Pemahaman teori, pemahaman | Sundarmayanti (2019) |

| | | | | |
|------------------------|---|-------------------------|---|------------------|
| | kombinasi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. | | tentang regulasi | |
| | | Keterampilan | Keterampilan teknis dan keterampilan komunikasi | |
| | | Sikap | Komitmen dan proaktif | |
| Kinerja pegawai | Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. | Tujuan | Tujuan jangka pendek dan panjang | Apriyanto (2019) |
| | | Standar | Penilaian terhadap kepatuhan | |
| | | Umpan balik | Cara pegawai menerima dan menanggapi umpan balik | |
| | | Alat atau sarana | Sumber daya yang tersedia | |
| | | Kompetensi | Pengetahuan yang relevan | |
| | | Motif | Dorongan atau motivasi pegawai | |
| Job Enrichment | <i>Job Enrichment</i> atau pengayaan pekerjaan adalah penambahan pekerjaan kepada pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan tanggung jawab pegawai | <i>Skill Variety</i> | Kemampuan untuk menerapkan beberapa keahlian | Tresya (2023) |
| | | <i>Take identity</i> | Tingkat keterlibatan dalam seluruh proses pekerjaan | |
| | | <i>Task significant</i> | Persepsi tentang dampak pekerjaan terhadap orang lain atau organisasi | |

Sumber: data diolah peneliti (2025)

3.8 Data dan jenis data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan oleh peneliti sebelumnya. Kemudian dari data yang diperoleh peneliti mencari celah untuk dilakukan penelitian ulang. Jadi data yang terkumpul pada penelitian ini semuanya berasal dari penelitian terdahulu.

3.9 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dilakukan melalui dua pendekatan utama. Pertama, peneliti melakukan studi literatur untuk memperoleh landasan teori dan referensi terkait variabel-variabel yang diteliti, seperti kompetensi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai. Studi ini mencakup berbagai sumber akademis, jurnal penelitian, serta buku-buku relevan yang mendukung analisis dalam penelitian. Kedua, peneliti menyebarkan kuesioner dalam bentuk Google Form kepada para pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data primer yang mencerminkan pandangan langsung dari responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki dasar teori yang kuat sekaligus relevansi praktis dengan kondisi di lapangan.

3.10 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan yang sistematis untuk memastikan keakuratan hasil. Peneliti memulai dengan studi literatur untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai teori-teori yang relevan serta untuk membangun kerangka konseptual sebagai dasar analisis. Selain itu, data primer yang diperoleh dari kuesioner diolah menggunakan perangkat lunak SPSS. Penggunaan SPSS memungkinkan peneliti untuk melakukan berbagai uji statistik, seperti uji validitas, reliabilitas, regresi, serta analisis deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola data, menguji hubungan antar variabel, dan menarik kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah penelitian dengan valid dan dapat diandalkan.

Kombinasi antara studi literatur dan pengolahan data kuesioner melalui SPSS memberikan hasil analisis yang terstruktur dan berbasis bukti.

3.10.1 Uji Asumsi

Menurut (Ghozali :2018), uji asumsi klasik merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses analisis regresi linear. Tujuan utama dari uji ini adalah untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian dapat menghasilkan estimasi parameter yang valid. Dalam buku *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*, Ghozali menekankan bahwa terdapat beberapa asumsi dasar yang harus dipenuhi agar model regresi memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Asumsi-asumsi ini adalah:

Normalitas

Asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah data residual (kesalahan prediksi) dalam model regresi berdistribusi normal. Distribusi normal residual penting agar pengujian statistik, seperti uji t dan uji F, memberikan hasil yang akurat.

Multikolinearitas

Multikolinearitas terjadi ketika antar variabel independen dalam model regresi saling berkorelasi secara kuat. Kondisi ini dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam estimasi koefisien regresi, sehingga sulit untuk menentukan pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual.

Heteroskedastisitas

Asumsi ini mengharuskan varians dari residual harus konstan pada setiap nilai variabel independen. Jika varians residual tidak konstan (heteroskedastisitas), maka efisiensi model regresi menjadi terganggu, meskipun koefisien regresi tetap unbiased.

3.10.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara

mendalam variabel-variabel yang diteliti. Data yang telah dikumpulkan diedit, tabulasi dalam tabel, kemudian dibahas secara deskriptif dengan menggunakan alat analisis statistic descriptive, (Supriyanto dan Ekowati, 2019: 28).

3.10.3 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) (Supriyanto dan Maharani, 2013: 61). Path Analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel.

Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score). Analisis ini diolah dengan bantuan software SPSS , dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ sebagai taraf signifikansi (Sig. F), sedangkan untuk uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau $p \leq 0,05$ yang dimunculkan dalam kode (Sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantungnya.

3.10.4 Uji Mediasi

Hair, *et al.* (2022) mendefinisikan mediasi sebagai situasi di mana satu atau lebih konstruk mediator menjelaskan mekanisme pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediator memberikan pengaruh pada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Analisis efek tidak langsung merupakan analisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel *intervening* (variabel mediator). Beberapa kriteria dalam menganalisis efek tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai P-value kurang dari 0,05, maka hubungan tersebut signifikan, yang berarti variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain,

hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_A) diterima, yang mengindikasikan adanya efek tidak langsung.

- b. Jika nilai P-value lebih besar dari 0,05, maka hubungan tersebut tidak signifikan, yang berarti variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_A) ditolak

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan lembaga pemerintah non-kementerian yang berada langsung di bawah Presiden dan berperan sebagai penyelenggara statistik nasional. Keberadaannya berakar pada kebutuhan negara baru merdeka untuk memiliki instrumen pengumpulan data yang dapat menjadi dasar perencanaan pembangunan. Pada masa awal pembentukan negara, pengaturan mengenai statistik diformalkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1960 tentang Sensus dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1960 tentang Statistik. Kedua regulasi ini menjadi fondasi awal bagi penyelenggaraan sensus, pendataan kependudukan, serta pembentukan struktur lembaga statistik nasional.

Pada perkembangannya, pemerintah menyadari bahwa landasan regulasi tersebut perlu diperkuat agar statistik benar-benar dapat menjadi bagian integral dari perencanaan nasional. Hal ini mendorong lahirnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, yang reformulasi struktur kelembagaan BPS secara lebih modern. Undang-undang tersebut menegaskan pentingnya penyediaan data yang andal dan memenuhi standar nasional, sekaligus memastikan bahwa kegiatan statistik harus dilaksanakan secara terkoordinasi mulai dari tingkat pusat hingga daerah.

Transformasi regulasi ini berdampak langsung pada penguatan struktur organisasi BPS. Pemerintah menilai bahwa perencanaan nasional yang efektif tidak dapat bergantung semata pada data yang dikumpulkan secara terpusat, tetapi membutuhkan jaringan kantor daerah yang mampu menangkap dinamika lokal. Oleh karena itu, BPS membentuk unit kerja di tingkat provinsi, kabupaten, dan kota sebagai pelaksana teknis kegiatan statistik. Jaringan kantor inilah yang memungkinkan kegiatan sensus, survei sosial-ekonomi, pendataan sektoral, dan penyusunan publikasi

resmi dapat dilakukan dengan cakupan wilayah yang luas dan informasi yang lebih kontekstual.

Dalam konteks wilayah Malang, struktur organisasi BPS diwujudkan melalui dua kantor daerah, yaitu BPS Kabupaten Malang dan BPS Kota Malang. Meskipun keduanya berada dalam struktur institusional yang sama di bawah BPS RI, masing-masing memiliki wilayah kerja sesuai batas administrasi daerah. BPS Kabupaten Malang bertanggung jawab atas kegiatan statistik di wilayah Kabupaten Malang, sedangkan BPS Kota Malang menangani pendataan dan publikasi statistik untuk wilayah Kota Malang. Pemisahan ini mencerminkan prinsip dasar BPS bahwa data harus disajikan sesuai karakteristik wilayahnya agar dapat digunakan secara tepat dalam perencanaan kebijakan daerah.

BPS Kabupaten Malang sendiri merupakan perwakilan resmi BPS di tingkat kabupaten dengan kantor yang berlokasi di Jl. Raya Jatilejoyoso No. 1A, Kepanjen. Sebagai bagian dari struktur nasional, kantor ini melaksanakan mandat penyelenggaraan statistik daerah yang mencakup pengumpulan data primer dan sekunder, pengolahan, serta diseminasi informasi statistik yang meliputi aspek demografi, ekonomi, sosial, infrastruktur, dan indikator pembangunan lainnya. Salah satu keluaran pentingnya adalah publikasi tahunan *Kabupaten Malang Dalam Angka*, yang memuat rangkuman lengkap kondisi wilayah mulai dari jumlah penduduk hingga indikator sosial-kultural dan ekonomi.

Peran BPS Kabupaten Malang tidak berhenti pada penyediaan data. Kantor ini juga terlibat aktif dalam pembinaan statistik sektoral bagi perangkat daerah. Melalui kegiatan seperti “Pembinaan Statistik Sektoral”, BPS memastikan bahwa setiap perangkat daerah mendaftarkan kegiatan statistiknya pada sistem data terintegrasi sebagai bagian dari implementasi kebijakan Satu Data Kabupaten Malang. Dengan cara ini, BPS tidak hanya menjadi produsen data, tetapi juga penjaga kualitas data sektoral agar sesuai dengan standar metodologi nasional.

Secara kelembagaan, keberadaan BPS Kabupaten Malang mencerminkan sistem vertikal BPS yang diatur melalui Undang-Undang

Statistik dan berbagai peraturan pelaksanaannya. Sistem ini memastikan bahwa setiap kabupaten/kota memiliki kantor BPS yang bertugas menyediakan data statistik resmi dengan standar yang seragam di seluruh Indonesia. Peran tersebut menjadikan BPS Kabupaten Malang sebagai sumber rujukan penting bagi pemerintah daerah, akademisi, peneliti, serta masyarakat umum dalam penyusunan kebijakan, evaluasi pembangunan, maupun penelitian.

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas, BPS Kabupaten Malang juga menyusun laporan kinerja tahunan yang memuat capaian pelaksanaan tugas serta penggunaan anggaran instansi. Dokumen seperti *Laporan Kinerja BPS Kabupaten Malang Tahun 2023* menjadi bukti bahwa kantor ini tidak hanya berfungsi sebagai pencatat data, tetapi juga sebagai institusi publik yang bertanggung jawab dalam mendukung tata kelola pemerintahan berbasis data, evaluasi pembangunan, dan pengambilan keputusan yang lebih terukur di tingkat kabupaten.

4.1.2 Karakteristik Responden

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Respondent Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis kelamin | Jumlah respondent | Presentase |
|---------------|-------------------|------------|
| Laki- laki | 26 | 52% |
| Perempuan | 24 | 48% |
| Jumlah | 50 | 100% |

Berdasarkan analisis data pada Tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan, dengan responden laki-laki berjumlah mencapai 26, sementara untuk responden perempuan berjumlah 24 responden.

Dengan temuan ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang lebih banyak laki-laki dibandingkan dengan karyawan perempuan.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan usia

| usia | Jumlah respondent | Presentase |
|---------------|--------------------------|-------------------|
| 20 – 25 Tahun | 1 | 2% |
| 26 – 30 Tahun | 4 | 8% |
| 31 – 35 Tahun | 5 | 10% |
| > 35 Tahun | 40 | 80% |
| Jumlah | 50 | 100% |

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa mayoritas responden berada pada usia 20-25 tahun dengan 1 responden dari jumlah responden. Responden pada rentang usia 26-30 tahun sebanyak 4 responden, Sedangkan responden pada rentang usia 31-35 tahun sebanyak 5 responden dan jumlah responden dengan rentang usia di >35 sebanyak 40 responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang didominasi oleh karyawan dengan rentang usia >35 tahun.

4.1.3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel

Tabel 4.3.
Hasil Analisis Deskriptif

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std Deviation |
|-----------------------|----|---------|---------|-------|------------------|
| Pengalaman Kerja | 50 | 36 | 60 | 51,44 | 5,993 |
| Kompetensi Pegawai | 50 | 18 | 30 | 25,54 | 3,087 |
| <i>Job Enrichment</i> | 50 | 18 | 30 | 25,21 | 3,421 |
| Kinerja Pegawai | 50 | 36 | 60 | 51,90 | 5,821 |
| Valid N (listwise) | 50 | | | | |

Berdasarkan Tabel 4.3 statistik deskriptif di atas, dapat dijelaskan bahwa:

Variabel pengalaman kerja memiliki nilai minimum 36 dan maksimum 60 dengan rata-rata sebesar 51,44 serta standar deviasi 5,993. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja pegawai berada pada kategori relatif tinggi. Standar deviasi yang cukup besar mengindikasikan adanya variasi pengalaman kerja antar pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.

Variabel kompetensi pegawai menunjukkan nilai minimum 18 dan maksimum 30 dengan rata-rata 25,54 dan standar deviasi 3,087. Nilai rata-rata yang cukup tinggi menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara umum berada pada kategori baik. Nilai standar deviasi yang rendah menggambarkan persebaran data kompetensi yang relatif homogen.

Variabel *Job Enrichment* memiliki nilai minimum 18 dan maksimum 30 dengan rata-rata sebesar 25,21 dan standar deviasi 3,421. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Job Enrichment* yang dirasakan pegawai berada pada kategori baik. Variasi antar

responden relatif sedang, ditunjukkan oleh standar deviasi yang tidak terlalu besar.

Variabel kinerja pegawai menunjukkan nilai minimum 36 dan maksimum 60 dengan nilai rata-rata 51,90 serta standar deviasi 5,821. Rata-rata yang cukup tinggi mengindikasikan bahwa kinerja pegawai secara umum berada pada kategori baik hingga sangat baik. Standar deviasi yang cukup besar menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kinerja antar pegawai meskipun mayoritas berada pada kategori tinggi.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja, kompetensi, *Job Enrichment*, dan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang berada pada kondisi yang baik.

4.1.4 Hasil Uji Penelitian

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Pada penelitian ini menggunakan taraf signifikan 5% atau 0,05. Uji validitas dilakukan pada setiap pernyataan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} , degree of freedom (df) = $n - 2$. Dalam penelitian ini jumlah responden adalah 48 orang, maka $df = 48 - 2$ atau $df = 46$ dengan alpha 0,05. Jika didapatkan kesimpulan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut dikatakan valid

Tabel 4.4

Uji Validitas

| Variabel | Item Pertanyaan | <i>Pearson Correlation</i> (r_{hitung}) | r_{tabel} ($\alpha=5\%$) | Keterangan |
|----------|--------------------|--|---------------------------------|------------|
| X1 | X1.1 | 0,638 | 0,2845 | Valid |

| | | | | |
|----|-------|-------|--------|-------|
| | X1.2 | 0,708 | 0,2845 | Valid |
| | X1.3 | 0,890 | 0,2845 | Valid |
| | X1.4 | 0,866 | 0,2845 | Valid |
| | X1.5 | 0,800 | 0,2845 | Valid |
| | X1.6 | 0,813 | 0,2845 | Valid |
| | X1.7 | 0,869 | 0,2845 | Valid |
| | X1.8 | 0,796 | 0,2845 | Valid |
| | X1.9 | 0,810 | 0,2845 | Valid |
| | X1.10 | 0,700 | 0,2845 | Valid |
| | X1.11 | 0,854 | 0,2845 | Valid |
| | X1.12 | 0,803 | 0,2845 | Valid |
| X2 | X2.1 | 0,923 | 0,2845 | Valid |
| | X2.2 | 0,911 | 0,2845 | Valid |
| | X2.3 | 0,897 | 0,2845 | Valid |
| | X2.4 | 0,911 | 0,2845 | Valid |
| | X2.5 | 0,795 | 0,2845 | Valid |
| | X2.6 | 0,836 | 0,2845 | Valid |
| Z | Z.1 | 0,824 | 0,2845 | Valid |
| | Z.2 | 0,777 | 0,2845 | Valid |
| | Z.3 | 0,860 | 0,2845 | Valid |
| | Z.4 | 0,885 | 0,2845 | Valid |
| | Z.5 | 0,941 | 0,2845 | Valid |
| | Z.6 | 0,839 | 0,2845 | Valid |
| Y | Y.1 | 0,741 | 0,2845 | Valid |
| | Y.2 | 0,769 | 0,2845 | Valid |
| | Y.3 | 0,817 | 0,2845 | Valid |
| | Y.4 | 0,834 | 0,2845 | Valid |
| | Y.5 | 0,809 | 0,2845 | Valid |

| | | | | |
|--|------|-------|--------|-------|
| | Y.6 | 0,811 | 0,2845 | Valid |
| | Y.7 | 0,841 | 0,2845 | Valid |
| | Y.8 | 0,914 | 0,2845 | Valid |
| | Y.9 | 0,859 | 0,2845 | Valid |
| | Y.10 | 0,855 | 0,2845 | Valid |
| | Y.11 | 0,820 | 0,2845 | Valid |
| | Y.12 | 0,797 | 0,2845 | Valid |

Berdasarkan hasil Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan yang ada pada kolom *Pearson Correlation* memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka seluruh pernyataan tersebut dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk melihat sampai sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya jika secara berulang. Apabila *cronbach alpha* $> 0,60$, maka pernyataan dikatakan reliabel.

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas

| Variabe I | Nilai Cronbach's Alpha | Nilai Batas | Status |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------|---------------|
| X1 | 0,940 | 0,60 | Reliabel |
| X2 | 0,947 | 0,60 | Reliabel |
| Z | 0,936 | 0,60 | Reliabel |
| Y | 0,956 | 0,60 | Reliabel |

Berdasarkan tabel di atas maka diketahui bahwa hasil uji reliabilitas menunjukkan masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual berdistribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, penentuan kenormalan menggunakan, dikatakan normal jika *Monte Carlo Sig.* > 0.05 .

Persamaan 1

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tabel 4.7

Uji Normalitas

| | Unstandardized Residual |
|-----------------------------|-------------------------|
| | 48 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,191 |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | 0,051 |

Persamaan 2

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Tabel 4.8

Uji Normalitas

| | Unstandardized Residual |
|-----------------------------|-------------------------|
| | 48 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 0,190 |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | 0,054 |

Berdasarkan hasil tabel di atas menunjukkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* antara persamaan I dan Persamaan II mendapatkan hasil Monte Carlo Sig. (2-tailed) > 0.05 .

sehingga dapat disimpulkan dari hasil pengujian tersebut, maka nilai residual berdistribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas..

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi yang terbentuk adanya korelasi yang ditinggi atau tidak. Dalam pengujian multikolinearitas hasil yang diharapkan adalah tidak terjadinya multikolinearitas. Pada penelitian ini menggunakan metode TOL (Tolerance) dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan ketentuan tidak terjadi multikol jika Tolerance > 0,1 dan VIF < 10

Persamaan 1

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tabel 4.9

Uji Multikolinieritas

| | Collinearity Statistics | |
|------------------|-------------------------|-------|
| | Tolerance | VIF |
| Constant) | | |
| Pengalaman Kerja | 0,196 | 5,102 |
| Kompetensi | 0,196 | 5,102 |

Persamaan 2

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Tabel 4.10

Uji Multikolinieritas

| | Collinearity Statistics | |
|-----------|-------------------------|-----|
| | Tolerance | VIF |
| Constant) | | |

| | | |
|-----------------------|-------|-------|
| Pengalaman Kerja | 0,165 | 6,051 |
| Kompetensi | 0,161 | 0,213 |
| <i>Job Enrichment</i> | 0,204 | 4.902 |

Berdasarkan tabel , telah diketahui bahwa pada Persamaan I hasil Tolerance X1 sebesar 0,196 dan Tolerance X2 sebesar 0,196. Serta hasil VIF X1 sebesar 5,102 dan VIF X2 sebesar 5,102. sedangkan pada Persamaan II hasil Tolerance X1 sebesar 0,165, Tolerance X2 sebesar 0,161, dan Tolerance Z sebesar 0,204. Serta hasil dari VIF X1 sebesar 6,051, VIF X2 sebesar 0,213 dan VIF Z sebesar 4.902. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data tersebut dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas, dikarenakan nilai Tol > 0,1 dan Nilai VIF < 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residu satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian ini menggunakan metode glejser dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Jika terdapat pengaruh variabel bebas yang signifikan terhadap nilai mutlak residualnya maka dalam model terdapat masalah heteroskedastisitas. Dengan ketentuan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas apabila nilai probabilitas lebih besar dari nilai alpha (Sig. > 0.05).

Persamaan 1

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tabel 4.11

Uji Non Heteroskedastisitas

| Variabel | t hitung | Sig. |
|------------------|----------|-------|
| Constant) | | |
| Pengalaman Kerja | 0,825 | 0,414 |

| | | |
|---------------------|--------|-------|
| Kompetensi Karyawan | -1,097 | 0,279 |
|---------------------|--------|-------|

Berdasarkan hasil perhitungan pada Persamaan 1, nilai signifikansi variabel Pengalaman Kerja sebesar 0,414 dan Kompetensi Karyawan sebesar 0,279. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi dengan variabel dependen *Job Enrichment* (Z).

Persamaan 2

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

Tabel 4.12

Uji Non Heteroskedastisitas

| Variabel | t hitung | Sig. |
|-----------------------|----------|-------|
| Constant) | | |
| Pengalaman Kerja | 2.674 | 0,074 |
| Kompetensi Karyawan | -1.426 | 0,161 |
| <i>Job Enrichment</i> | -2.567 | 0,63 |

Pada Persamaan 2, variabel Pengalaman Kerja, Kompetensi Karyawan, dan *Job Enrichment* memiliki nilai signifikansi masing-masing 0,074; 0,161; dan 0,063. Seluruh nilai tersebut lebih besar daripada 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas pada persamaan yang menjelaskan Kinerja Pegawai (Y).

3. Analisis Jalur dan Mediasi

Persamaan 1

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Tabel 4.13

Hasil Pengujian Hipotesis 1

| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Std. Error | Coefficient Beta | t | Sig. |
| Pengalaman Kerja | 0,247 | 0,085 | 0,440 | 2,894 | 0,006 |
| Kompetensi Pegawai | 0,518 | 0,165 | 0,476 | 3,131 | 0,003 |

$$Z = 0,44X_1 + 0,476X_2 + e$$

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Persamaan 1, diketahui bahwa:

1. Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Enrichment*, dengan nilai signifikansi 0,006 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,44. Artinya, semakin tinggi pengalaman kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *Job Enrichment* yang dirasakan pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.
2. Kompetensi Pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Enrichment*, dengan nilai signifikansi 0,003 < 0,05 dan koefisien jalur sebesar 0,476. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin baik pula *Job Enrichment* yang mereka rasakan.

Dengan demikian, kedua variabel independen dalam model ini terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap variabel mediator (*Job Enrichment*).

Persamaan 2

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3Z + e$$

Tabel 4.14

Hasil Pengujian Hipotesis 2

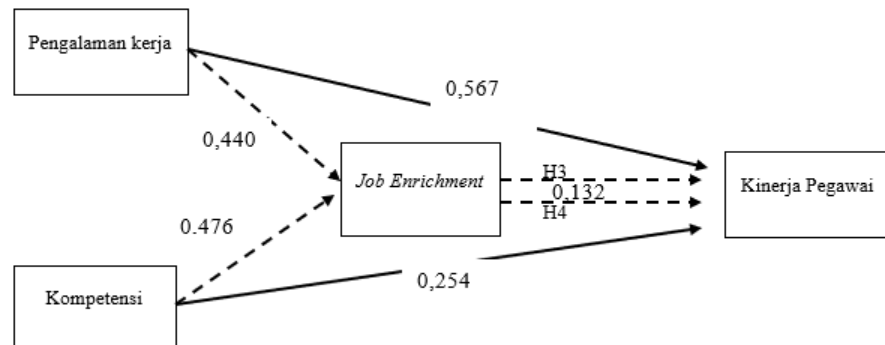
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
| | B | Std. Error | Coefficient Beta | t | Sig. |
| Pengalaman | 0,551 | 0,140 | 0,567 | 3,942 | 0,000 |
| Kerja | 0,478 | 0,275 | 0,254 | 1,739 | 0,089 |
| Kompetensi Pegawai | 0,228 | 0,225 | 0,132 | 1,016 | 0,315 |
| <i>Job Enrichment</i> | | | | | |

$$Y = 0,567X_1 + 0,254X_2 + 0,132Z$$

Hasil analisis jalur pada Persamaan 2 menunjukkan bahwa:

1. Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan koefisien jalur sebesar 0,567. Ini berarti semakin tinggi pengalaman kerja pegawai, semakin meningkat pula kinerja pegawai tersebut.
2. Kompetensi Pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai signifikansi $0,089 > 0,05$ dan koefisien jalur sebesar 0,254. Artinya, secara statistik kompetensi pegawai belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. *Job Enrichment* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi $0,315 > 0,05$ dan koefisien jalur sebesar 0,132. Hal ini menggambarkan bahwa peningkatan *Job Enrichment* belum secara nyata meningkatkan kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hanya pengalaman kerja yang terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi dan *Job Enrichment* tidak memberikan pengaruh yang signifikan.



4. Uji Hipotesis

Analisis Pengaruh langsung (Direct Effect)

- a. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Jalur/Path :

$$X_1 \rightarrow Y$$

$$\text{Pengaruh langsung (direct)} = (\beta_{X_1 \rightarrow Y}) = 0,567$$

Besar pengaruh langsung pengalaman kerja adalah 0,567 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti pengalaman kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

- b. Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Jalur/Path :

$$X_2 \rightarrow Y$$

$$\text{Pengaruh langsung (direct)} = (\beta_{X_2 \rightarrow Y}) = 0,254$$

Besar pengaruh langsung kompetensi pegawai adalah 0,254 (nilai signifikansi $0,089 > 0,05$). Hal ini berarti kompetensi pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

- a. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi

Jalur/Path :

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung (indirect)} = (\beta_{X_1 \rightarrow Z}) \times (\beta_{Z \rightarrow Y})$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung (indirect)} = 0,440 \times 0,132 = 0,058$$

Syarat mediasi adalah jalur $Z \rightarrow Y$ harus signifikan, namun pengaruh *Job Enrichment* ke kinerja pegawai $Z \rightarrow Y$ memiliki tingkat signifikansi $0,315 > 0,05$ yang berarti tidak signifikan.

Jadi, karena jalur dari mediasi ke dependen tidak signifikan, maka *Job Enrichment* tidak mampu memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja. Pengalaman kerja hanya berpengaruh secara langsung saja. Besar pengaruh langsung kompetensi pegawai adalah 0,254 dan nilai signifikansi $0,089 > 0,05$. Hal ini berarti kompetensi pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

D. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Job Enrichment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang

Jalur/Path :

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung (indirect)} = (\beta_{X_2 \rightarrow Z}) \times (\beta_{Z \rightarrow Y})$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung (indirect)} = 0,476 \times 0,132 = 0,062$$

Berdasarkan syarat mediasi adalah jalur $Z \rightarrow Y$ harus signifikan, namun pengaruh *Job Enrichment* ke kinerja pegawai $Z \rightarrow Y$ memiliki tingkat signifikansi $0,135 > 0,05$ maka hasilnya tidak signifikan.

Jadi, karena jalur dari mediasi ke dependen tidak signifikan, maka *Job Enrichment* tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja. Meskipun kompetensi meningkatkan *Job Enrichment* secara signifikan, namun peningkatan *Job Enrichment* tersebut tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai beta sebesar 0,567 dan nilai signifikansi 0,067 berada di bawah ambang signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan

bahwa semakin lama pengalaman kerja seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai.

Hal ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erwanto *et al*, (2021) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kinerjanya semakin meningkat. Selain itu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Giovana *et al*, 2023) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. hal ini juga sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryono dalam Devischa dan Mukzam (2018) “keterbatasan pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki semakin rendah, sehingga pengalaman merupakan modal utama untuk terjun dalam bidang tertentu”. Adanya pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat membantu kelancaran dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam perusahaan. Dari beberapa penelitian terdahulu, teori yang digunakan serta hasil penelitian yang telah dilakukan pengalaman kerja memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai karena jika seorang pegawai memiliki pengalaman kerja maka pegawai tersebut akan dapat menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan dengan mudah.

Selain itu sependapat dengan firman Allah yang terdapat dalam Al-Qur'an surat al -Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa, umat manusia dianjurkan untuk bekerja keras dan mencari pengalaman kerja dalam

sebuah pekerjaannya dan bekerja secara profesional. Hal ini ditujukan agar seorang manusia dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam lingkungannya. Jadi dalam pandangan islam pengalaman bekerja adalah sebuah pengetahuan lebih yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kehidupannya.

4.2.2 Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai 0,254 dan nilai signifikansi 0,089 lebih besar dari ambang signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Hal ini sependapat dengan penelitian (Salvalso *et al*, 2023) secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilham (2024) yang meneliti pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil uji regresi linier, meskipun secara konseptual kompetensi sering dianggap sebagai faktor utama peningkatan kinerja. Ilham (2024) menjelaskan bahwa ketidaksignifikanan tersebut disebabkan oleh sifat pekerjaan yang bersifat rutin dan prosedural, sehingga tingkat kompetensi individu tidak banyak mempengaruhi pencapaian kinerja. Pegawai bekerja berdasarkan standar operasional yang telah ditetapkan organisasi, sehingga variasi kompetensi tidak tercermin langsung dalam variasi kinerja. Kondisi ini relevan dengan karakteristik organisasi sektor publik seperti Badan Pusat Statistik, di mana sistem kerja cenderung administratif, terstruktur, dan berbasis regulasi. Dalam konteks seperti ini, kinerja lebih dipengaruhi oleh

kepatuhan terhadap prosedur, sistem penilaian formal, serta target institusional, bukan oleh kompetensi individual semata.

hal ini juga bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (dalam Ariyana dan Novarini, 2018: 150) kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Yang artinya dalam sebuah perusahaan banyak jenis variabel selain kompetensi yang dapat mempengaruhi kinerja. Pada penelitian ini tidak dipengaruhinya kompetensi terhadap kinerja dikarenakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan belum tentu sesuai dengan pekerjaan yang dihadapinya. Sebagaimana dalam penelitian dimana jenjang pendidikan yang dimiliki pegawai beragam namun tidak mempengaruhi kinerja karena adanya standar kerja yang dimiliki dan ditetapkan, yang terkadang belum tentu sama dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kompetensi yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, atau terdapat standar operasional yang membuat variasi kompetensi tidak berdampak besar terhadap output kinerja pada pegawai BPS Kabupaten Malang.

Pada dasarnya seorang pegawai diharuskan memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya hal ini ditegaskan dalam hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah r.a. yang berbunyi:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضُيِّعَتِ
الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ أَسْنَدَ اللَّهُ؟ إِذَا الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ
فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya : Dirwayatkan dari Abi Hurairah r.a bahwa Rasulullah S.A.W bersabda, "Jika kejujuran telah hilang, maka tunggulah datangnya Hari Kiamat." Ada yang bertanya, "Bagaimana kejujuran itu bisa hilang, wahai Rasulullah?" Beliau menjawab, " Jika kekuasaan diberikan kepada orang yang tidak berhak menerimanya, maka tunggulah datangnya Hari Kiamat."

Penjelasan dari hadis di atas kita sebagai manusia dianjurkan dalam bekerja untuk memiliki sifat jujur dan memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini dikarenakan jika sebuah pekerjaan diserahkan kepada orang yang tidak jujur dan tidak memiliki pengetahuan maka akan datang kehancuran. Akan tetapi pada lapangan kompetensi atau pengetahuan tidak berlaku secara signifikan hal ini dikarenakan pada setiap instansi atau perusahaan memiliki standar operasional yang berbeda yang menyebabkan kompetensi tidak memiliki pengaruh pada beberapa instansi atau perusahaan seperti pada BPS Kabupaten Malang.

4.2.3 *Job Enrichment* tidak mampu memediasi pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung pengalaman kerja terhadap kinerja melalui *Job Enrichment* menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi 0,315 dan p value sebesar 1.106 yang berada di atas ambang signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pengalaman kerja berperan dalam proses organisasi, kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan tidak terjadi melalui jalur *Job Enrichment*. Dengan kata lain, *Job Enrichment* tidak menjadi variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja pegawai lebih berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tanpa harus melalui mekanisme pendalaman pekerjaan. Secara empiris, pengalaman kerja telah membekali pegawai dengan pengetahuan teknis, keterampilan praktis, dan pemahaman prosedural yang memadai, sehingga kinerja dapat dicapai meskipun tingkat *Job Enrichment* relatif rendah. Penelitian lain oleh Kuvaas *et al.* (2017) juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sering kali memiliki pengaruh langsung yang lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan faktor desain pekerjaan, sehingga peran *Job Enrichment* sebagai variabel mediasi

menjadi lemah atau tidak signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa *Job Enrichment* tidak selalu berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara pengalaman kerja dan kinerja pegawai, khususnya pada organisasi dengan sistem kerja formal dan pembagian tugas yang jelas.

Job Enrichment tidak mampu menjadi mediasi dikarenakan pada BPS Kabupaten Malang untuk prosedur kerja telah ditentukan sehingga kurang atau tidak adanya variasi job kerja pada pegawai yang membuat variabel ini tidak memiliki pengaruh

Pada dasarnya *Job Enrichment* sudah dijelaskan dalam dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Penjelasan dari ayat di atas adalah setiap manusia diperintahkan untuk bekerja keras, sehingga menjadi manusia yang mampu (kuat secara ekonomi). Serta dalam bekerja harus bersungguh-sungguh agar mendapatkan hasil yang produktif dan meningkatkan kinerja serta mengharap ridho dari Allah SWT. Dalam islam juga diperintahkan untuk meningkatkan prestasi dengan terus-menerus serta tidak lupa untuk menilai kekurangan yang kita miliki (belajar dari pengalaman). Akan tetapi pada penelitian ini *Job Enrichment* tidak mampu menjadi mediasi dikarenakan pada BPS Kabupaten Malang untuk prosedur kerja telah ditentukan sehingga kurang atau tidak adanya variasi job kerja pada pegawai yang membuat variabel ini tidak memiliki pengaruh.

4.2.4 *Job Enrichment* tidak mampu memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui *Job Enrichment* menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi 0,315, dan p value sebesar 1,106 yang berada di atas ambang signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pengalaman kerja berperan dalam proses organisasi, kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak terjadi melalui jalur *Job Enrichment*. Dengan kata lain, *Job Enrichment* tidak menjadi variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai lebih berperan secara langsung dalam meningkatkan kinerja tanpa harus melalui mekanisme pendalaman pekerjaan. Secara empiris, *Job Enrichment* dalam konteks penelitian ini belum mampu menciptakan perubahan psikologis yang bermakna, seperti peningkatan otonomi, variasi keterampilan, dan makna kerja, sehingga tidak memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Hal ini dikarenakan *Job Enrichment* tidak mampu menjadi mediasi pada BPS Kabupaten Malang disebabkan oleh prosedur kerja telah ditentukan sehingga kurang atau tidak adanya variasi job kerja pada pegawai yang membuat variabel ini tidak memiliki pengaruh

Pada dasarnya *Job Enrichment* sudah dijelaskan dalam dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Penjelasan dari ayat di atas adalah setiap manusia diperintahkan untuk bekerja keras, sehingga menjadi manusia yang mampu (kuat secara ekonomi). Serta dalam bekerja harus bersungguh-sungguh agar mendapatkan hasil yang produktif dan meningkatkan kinerja serta mengharap ridho dari Allah SWT. Dalam islam juga diperintahkan untuk meningkatkan prestasi dengan terus-menerus serta tidak lupa untuk **menilai** kekurangan yang kita miliki (belajar dari pengalaman). Akan tetapi pada penelitian ini *Job Enrichment* tidak mampu menjadi mediasi dikarenakan pada BPS Kabupaten Malang untuk prosedur kerja telah ditentukan sehingga kurang atau tidak adanya variasi job kerja pada pegawai yang membuat variabel ini tidak memiliki pengaruh.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

1. **Penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.** Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas, mengambil keputusan, dan beradaptasi dengan dinamika pekerjaan. Pengalaman kerja terbukti menjadi faktor yang berperan langsung dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, sehingga menjadi aspek yang perlu terus diperkuat dalam manajemen sumber daya manusia di instansi ini.
2. **Kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.** Meskipun secara teoritis kompetensi merupakan pondasi penting dalam pelaksanaan tugas, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai belum mampu memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kompetensi yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, atau terdapat standar operasional yang membuat variasi kompetensi tidak berdampak besar terhadap output kinerja. *Job Enrichment* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun *Job Enrichment* umumnya dipandang sebagai strategi yang dapat meningkatkan motivasi dan kualitas kerja, dalam penelitian ini peningkatan dalam pengayaan pekerjaan tidak menunjukkan dampak yang bermakna terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa karakteristik pekerjaan atau budaya kerja di BPS Kabupaten Malang mungkin belum mendukung optimalisasi pengayaan tugas sebagai pendorong peningkatan kinerja.
3. ***Job Enrichment* tidak mampu memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.** Pengalaman kerja memang terbukti

meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi pengaruh tersebut tidak tersalurkan melalui mekanisme *Job Enrichment*. Ketidaksignifikanan jalur antara *Job Enrichment* dan kinerja menunjukkan bahwa pengalaman pegawai tidak diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui perubahan kualitas pekerjaan.

4. ***Job Enrichment* juga tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.** Walaupun kompetensi berpengaruh positif terhadap *Job Enrichment*, hubungan tersebut tidak berlanjut pada peningkatan kinerja karena *Job Enrichment* sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Job Enrichment* bukanlah jalur efektif untuk menyalurkan pengaruh kompetensi maupun pengalaman kerja pada konteks organisasi ini.

5.2 Saran

1. Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang perlu memperkuat strategi pengembangan pengalaman kerja pegawai melalui program rotasi tugas, pendampingan, atau peningkatan porsi keterlibatan pegawai dalam proyek-proyek strategis. Mengingat pengalaman kerja terbukti sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja, organisasi dapat memaksimalkan potensi ini dengan memberikan tantangan kerja yang lebih variatif serta kesempatan yang lebih luas bagi pegawai untuk menguasai berbagai aspek operasional. Upaya ini diharapkan mampu mempercepat peningkatan kinerja secara merata dan berkelanjutan.
2. Ketidaksignifikanan kompetensi terhadap kinerja disebabkan oleh sifat pekerjaan yang bersifat rutin dan prosedural, sehingga tingkat kompetensi individu tidak banyak mempengaruhi pencapaian kinerja. Pegawai bekerja berdasarkan standar operasional yang telah ditetapkan organisasi, sehingga variasi kompetensi tidak tercermin langsung dalam variasi kinerja. Meskipun kompetensi pegawai tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, manajemen tetap perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian antara kompetensi yang

dimiliki pegawai dengan kebutuhan aktual pekerjaan. Ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan tugas dapat menghambat optimalisasi kinerja. Oleh karena itu, program pelatihan berbasis kebutuhan (need-based training), pemetaan kompetensi, dan peningkatan kapasitas teknis maupun manajerial perlu diperkuat sehingga kompetensi pegawai dapat lebih relevan dan aplikatif terhadap tugas yang mereka jalankan.

3. Pengayaan pekerjaan (*Job Enrichment*) sebaiknya ditinjau ulang dari segi implementasi maupun relevansinya terhadap karakteristik pekerjaan di BPS Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Enrichment* belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan perlunya penyesuaian dalam desain kerja, terutama terkait otonomi, variasi tugas, umpan balik kerja, serta peluang pengembangan diri. Organisasi dapat mengevaluasi apakah komponen *Job Enrichment* yang ada telah memberikan tantangan yang cukup atau justru belum menyentuh aspek-aspek yang dianggap bermakna oleh pegawai.
4. Mengacu pada hasil bahwa *Job Enrichment* tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi, manajemen perlu mempertimbangkan pendekatan lain sebagai jembatan peningkatan kinerja, seperti peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja, atau dukungan lingkungan kerja. Pendekatan-pendekatan tersebut kemungkinan lebih efektif dalam menyalurkan pengaruh kompetensi maupun pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan mengidentifikasi faktor mediasi yang lebih sesuai, organisasi dapat menemukan strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat sasaran dan kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanto, S. R. (Volume 24 No. 1 April 2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT SINAR NIAGA SEJAHTERA . *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*.
- Asnawi, N., & Masyhuri. (2011). Metodologi Riset Manajemen Pemasaran. Malang : UIN MALIKI PRESS.
- Baharuddin, H., Firman, A., & Asniwati. (2023). Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Sidrap. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 1–15.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Budi Aulia, Fikri, D. (2022). Efek *Job Enrichment* Pada Kinerja Individu: OCBI Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 68–76. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.56>
- Devischa, Mukzam. 2018. Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang*. Tersedia: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2706>. Diakses (05-01-2020)
- Foster, Bill. (2011). Pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Jakarta: PPM.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovana Gasion, E. F. (1 Mei 2023). Keterampilan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pencarian . *Jurnal Ilmiah Mahasiswa* .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, Jr. J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A primer on Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles : Sage
- Hartono, M. D., & Hartati, C. S. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Karya Sukses Sejahtera Surabaya. *JEBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Sosial)*, 24–34.
- Ilham. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. **Management and Accounting Research Journal**, 4(2), 14–23.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- K.D.Krisnawati, I. (2021). PENGARUH KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA. *Bisma: Jurnal Manajemen*.
- Ketut Edy Wirawan, I. W. (2019). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Bisma: Jurnal Manajemen*.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Makiah, & Suryani, L. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tabalong. *Jurnal Administrasi Publik dan Bisnis (JAPB)*, 7(1), 984–999.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Kesebelas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, P. A. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM* Cetakan ke tujuh,. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marliana, N., Soesilo, & Rukminingsih, T. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(1), 103–108. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i1.4144>
- Mawardi, & Lovedly, S. (2023). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun Tahun 2022. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 1(1), 13–18.
- Muhammad Ja'far Ubaidillah, P. B. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Journal on Education*.
- Mulya, G. O., Tuhagana, A., & Handayani, D. E. (2023). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. M. Al-Kharaj: *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2348–2365. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.5273>
- Nofiar, M. N. (2021). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. WISESAN JAYA MAKMUR KOTA TANGERANG . *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION*.
- Riadi, M. (2021). *Job Enrichment / Pengayaan Pekerjaan* (Pengertian, Tujuan, Desain dan Indikator). <https://www.kajianpustaka.com/2021/06/job-enrichment-pengayaan-pekerjaan.html>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robinson, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson.
- Sari, U. K., Salfadri, & Hadya, R. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Pesisir Selatan. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 3(1), 1–15
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Sonia Rahmayani, M. A. (2025). Pengaruh *Job Enrichment*, Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Semen Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). CV. Alfabeta.
- Sundarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama
- Tresya Devi Nuraeni, W. H. (2023). Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Ketenagakerjaan Kota Bandung. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*.
- Wibowo (2016) *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Data Diri Penulis

BIODATA PENELITIAN

| | |
|-----------------------|--|
| Nama Lengkap | Achmad Nidhom |
| Tempat, Tanggal Lahir | Malang, 03 Juni 2002 |
| Alamat Asal | Jalan Hasanuddin RT/RW 08/03 Banjarejo, Pagelaran, Kabupaten Malang |
| Telepon/HP | 082335733145 |
| E-mail | nidhom1708@gmail.com |

Pendidikan Formal

| | |
|-------------|--|
| 2021 – 2025 | Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang |
| 2018 – 2020 | MAN 1 Kabupaten Malang |
| 2015 – 2017 | MTSN 1 Malang (Masanega) |
| 2009 – 2014 | MI Manbaul Ulum Banjarejo |

LAMPIRAN 2 : LEMBAR BUKTI PLAGIASI

18/12/25, 15:55

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Achmad Nidhom
NIM : 210501110078
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH PENGALAMAN KERJA PEGAWAI DAN KOMPETENSI
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH JOB
ENRICHMENT**
(Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 21% | 18% | 14% | 7% |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 Desember 2025
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

LAMPIRAN 3 : LEMBAR BIMBINGAN

Jurnal Bimbingan

| # | Tanggal | Deskripsi | File | Status | Aksi |
|----|-------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| 1 | 21 April 2025 | konsultasi judul | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 2 | 5 April 2025 | konsultasi bab 1 | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 3 | 28 April 2025 | konsultasi bab 2 dan 3 | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 4 | 5 Mei 2025 | revisi bab 2 | GEMUK | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 5 | 10 Mei 2025 | konsultasi bab 3 | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 6 | 21 Mei 2025 | revisi bab 3 | GEMUK | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 7 | 22 September 2025 | bimbingan pernyataan kuisioner | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 8 | 27 September 2025 | bimbingan kuisioner | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 9 | 30 September 2025 | revisi pernyataan kuisioner | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 10 | 2 November 2025 | revisi bab iv dan v | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 11 | 10 November 2025 | bimbingan hasil kuisioner | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 12 | 20 November 2025 | bimbingan bab iv | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 13 | 2 Desember 2025 | revisi bab iv dan v | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |
| 14 | 12 Desember 2025 | bimbingan bab iv dan v | | SUDAH DIOPREKSI | / EDIT |

Lampiran 4: Lembar Kuisioner

Lembar kuisioner

I. Petunjuk Pengisian

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Pegawai BPS KAB. Malang

Di tempat.

Assalamualaikum Wr. Wb.

Salam sejahtera,

Perkenalkan saya Achmad Nidhom, mahasiswa program studi manajemen (2021) fakultas ekonomi di unuversitas islam negeri (UIN) maulana malik ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan skripsi, saya memohon kesediaan bapak/ibu berpartisipasi dalam mengisi seluruh pernyataan - pernyataan yang ada dalam kuisioner penelitian yang bertema **"Pengaruh Pengalaman Kerja Pegawai dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Job Enrichment (pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang)"**Data yang Anda berikan akan dirahasiakan sepenuhnya. semua informasi yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis dan dianalisis secara anonim.

Berikut petunjuk yang bapak/ibu gunakan untuk mengisi kuisioner penelitian:

1. Bacalah setiap butir pertanyaan
2. Isilah setiap pertanyaan dengan jujur
3. Tidak ada jawaban salah atau benar
4. Pilih satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau keadaan anda

Berikut jawaban yang telah disediakan:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Silakan pilih angka yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Anda untuk setiap pernyataan yang diberikan. Semua data yang terkumpul akan terjamin

kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian saja. Akhir kata saya ucapkan terima kasih Atas perhatian dan kesediaan saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya

Achmad Nidhom

II. Identitas Responden

Nama Lengkap :

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia : ☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ Diatas 35

III. Daftar Pertanyaan

| No. | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|--------------------------|---|---------|---|---|----|-----|
| | | SS | S | N | TS | STS |
| Pengalaman Kerja Pegawai | | | | | | |
| 1. | Saya telah bekerja cukup lama di instansi ini. | | | | | |
| 2. | Pengalaman kerja yang saya punya dapat membantu dalam menyelesaikan tugas dengan lebih cepat | | | | | |
| 3. | Saya memahami dengan baik prosedur dan aturan kerja di tempat saya bekerja. | | | | | |
| 4. | Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya | | | | | |
| 5. | Saya mampu mengoperasikan peralatan kerja dengan baik | | | | | |
| 6. | Saya memahami fungsi dan cara kerja setiap alat atau sistem yang digunakan di pekerjaan saya. | | | | | |
| 7. | Saya mudah beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja | | | | | |
| 8. | Saya mampu bekerja sama dengan berbagai rekan kerja yang berbeda karakter | | | | | |
| 9. | Saya memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap hasil pekerjaan saya | | | | | |
| 10. | Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | dengan sebaik mungkin tanpa harus selalu diawasi | | | | | |
| 11. | Saya mampu memecahkan masalah pekerjaan secara logis dan sistematis. | | | | | |
| 12. | Saya dapat memberikan kontribusi positif terhadap tim dalam mencapai target kerja. | | | | | |
| Kompetensi Pegawai | | | | | | |
| 1. | Saya memahami teori yang berkaitan dengan bidang pekerjaan saya | | | | | |
| 2. | Saya mengetahui regulasi dan prosedur yang berlaku dalam pekerjaan saya | | | | | |
| 3. | Saya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya. | | | | | |
| 4. | Saya mampu berkomunikasi dengan baik dalam menjalankan tugas pekerjaan | | | | | |
| 5. | Saya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan yang saya jalankan | | | | | |
| 6. | Saya bersikap proaktif dalam mencari solusi terhadap kendala pekerjaan | | | | | |
| Kinerja pegawai | | | | | | |
| 1. | Saya memiliki tujuan jangka pendek dan panjang dalam pekerjaan saya | | | | | |
| 2. | Saya memahami arah dan target kerja yang harus saya capai. | | | | | |
| 3. | Saya bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan | | | | | |
| 4. | Saya menjaga kualitas hasil kerja agar sesuai dengan harapan organisasi | | | | | |
| 5. | Saya terbuka terhadap kritik dan saran dari atasan maupun rekan kerja. | | | | | |
| 6. | Saya menggunakan umpan balik untuk memperbaiki kinerja saya | | | | | |
| 7. | Saya merasa fasilitas dan sumber daya yang tersedia mendukung pekerjaan saya. | | | | | |
| 8. | Saya dapat memanfaatkan sarana kerja dengan efektif | | | | | |
| 9. | Saya memiliki pengetahuan yang relevan dengan tanggung jawab pekerjaan saya. | | | | | |
| 10. | Saya terus berupaya meningkatkan kemampuan kerja saya. | | | | | |
| 11. | Saya termotivasi untuk mencapai hasil kerja terbaik | | | | | |
| 12. | Saya memiliki dorongan pribadi untuk berprestasi dalam pekerjaan. | | | | | |
| Job enrichment | | | | | | |
| 1. | Pekerjaan saya menuntut saya untuk menggunakan berbagai keterampilan | | | | | |
| 2. | Saya dapat mengembangkan kemampuan baru melalui pekerjaan saya | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 3. | Saya terlibat dalam keseluruhan proses pekerjaan dari awal hingga akhir | | | | | |
| 4. | Saya memahami hubungan antara setiap bagian tugas dalam pekerjaan saya. | | | | | |
| 5. | Saya merasa pekerjaan saya memberikan dampak positif bagi orang lain. | | | | | |
| 6. | Saya menyadari bahwa hasil kerja saya berkontribusi terhadap kemajuan organisasi | | | | | |

Lampiran 5: Hasil Olah Data

Regresi

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .922 ^a | .849 | .839 | 2.33504 |

a. Predictors: (Constant), Job Enrichment, Pengalaman Kerja, Kompetensi Karyawan
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 1352.573 | 3 | 450.858 | 82.689 | .000 ^b |
| | Residual | 239.907 | 44 | 5.452 | | |
| | Total | 1592.479 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Job Enrichment, Pengalaman Kerja, Kompetensi Karyawan

Coefficients^a

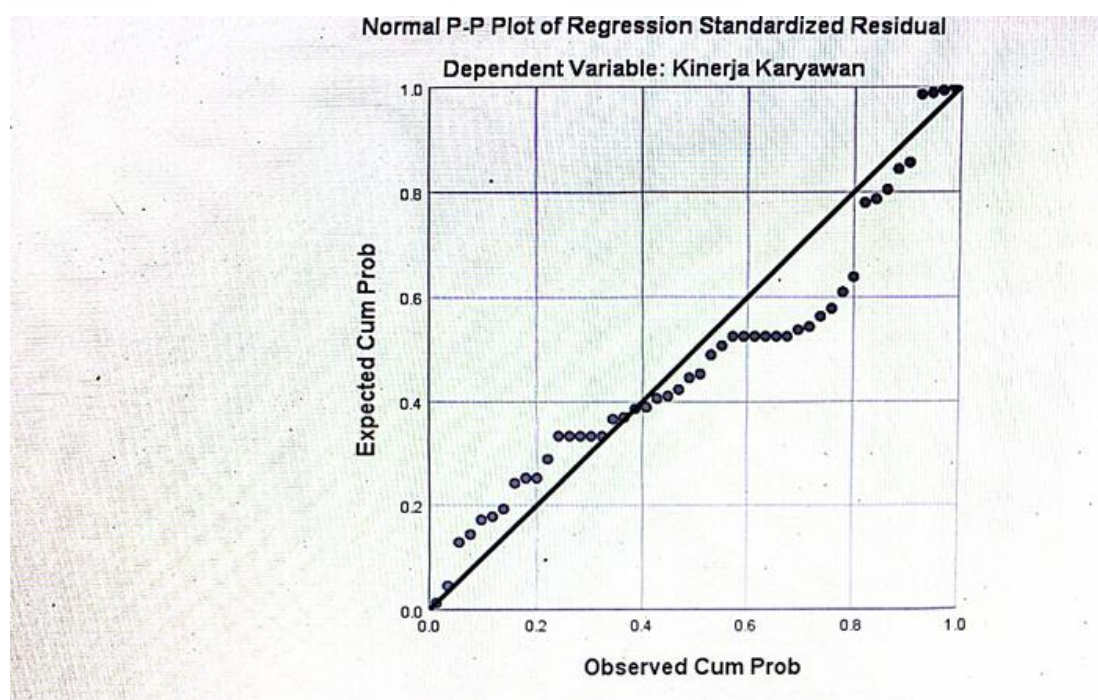
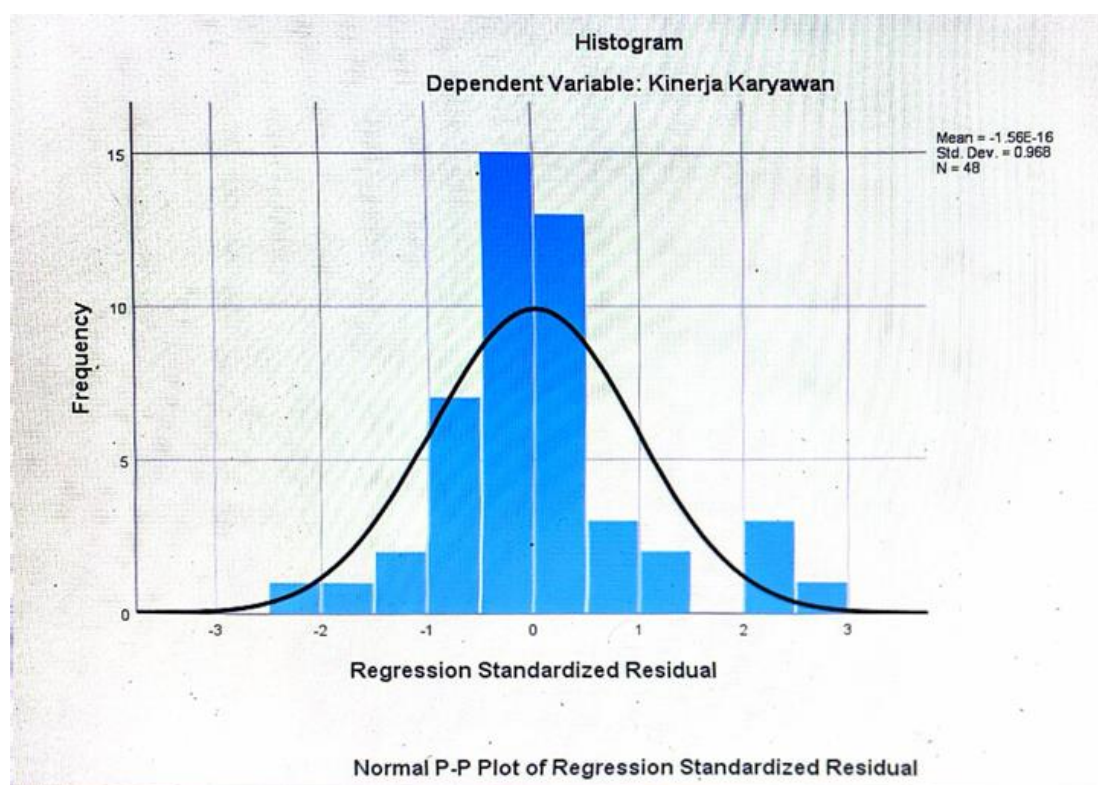
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 5.593 | 2.981 | | 1.876 | .067 | | |
| | Pengalaman Kerja | .551 | .140 | .567 | 3.942 | .000 | .165 | 6.051 |
| | Kompetensi Karyawan | .478 | .275 | .254 | 1.739 | .089 | .161 | 6.213 |
| | Job Enrichment | .228 | .225 | .132 | 1.016 | .315 | .204 | 4.902 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------|
| | | | | (Constant) | Pengalaman Kerja | Kompetensi Karyawan | Job Enrichment |
| 1 | 1 | 3.986 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .010 | 19.620 | .91 | .01 | .01 | .05 |
| | 3 | .002 | 42.648 | .08 | .18 | .22 | .95 |
| | 4 | .001 | 53.299 | .01 | .81 | .77 | .00 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|----------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -4.772 | 76.886 | | -.062 | .951 | | |
| | Pengalaman Kerja | 18.498 | 6.587 | .11.446 | 2.808 | .008 | .001 | 1079.393 |
| | Kompetensi Karyawan | -13.745 | 7.052 | -.4.381 | -1.949 | .058 | .003 | 328.339 |
| | Job Enrichment | -22.128 | 9.618 | -.7.672 | -2.301 | .027 | .001 | 722.693 |
| | X1_KUADRAT | -.188 | .085 | -.11.951 | -2.209 | .033 | .001 | 1902.688 |
| | M_KUADRAT | .073 | .246 | .1.260 | .295 | .769 | .001 | 1184.487 |
| | X1_M | .068 | .189 | .2.187 | .359 | .722 | .000 | 2416.609 |
| | X2_M | .513 | .291 | .8.421 | 1.766 | .085 | .001 | 1478.444 |

a. Dependent Variable: U2T

Excluded Variables^a

| Model | | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Tolerance | VIF | Collinearity Statistics |
|-------|------------|---------------------|-------|------|---------------------|-----------|-----------|-------------------------|
| | | | | | | | | Minimum Tolerance |
| 1 | X2_KUADRAT | 7.324 ^b | .914 | .366 | .145 | .000 | 4158.246 | 9.553E-5 |
| | X1_X2 | -8.349 ^b | -.545 | .589 | -.087 | 6.669E-5 | 14994.374 | 6.669E-5 |

a. Dependent Variable: U2T

b. Predictors in the Model: (Constant), X2_M, Pengalaman Kerja, Kompetensi Karyawan, Job Enrichment, M_KUADRAT, X1_KUADRAT, X1_M

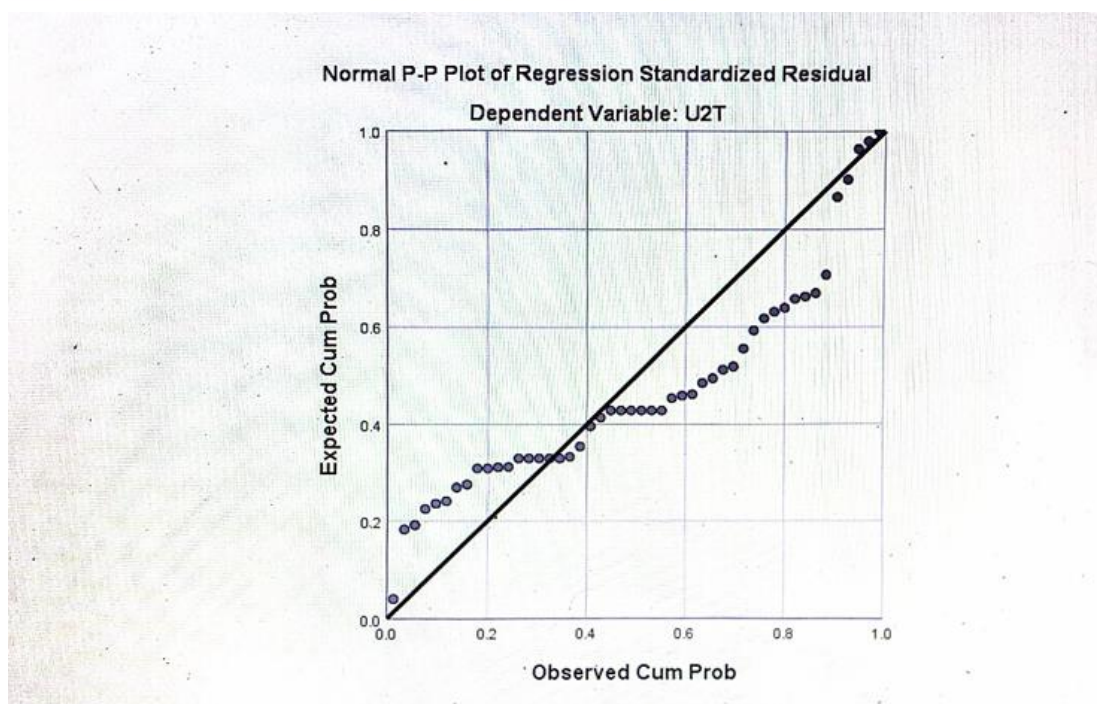
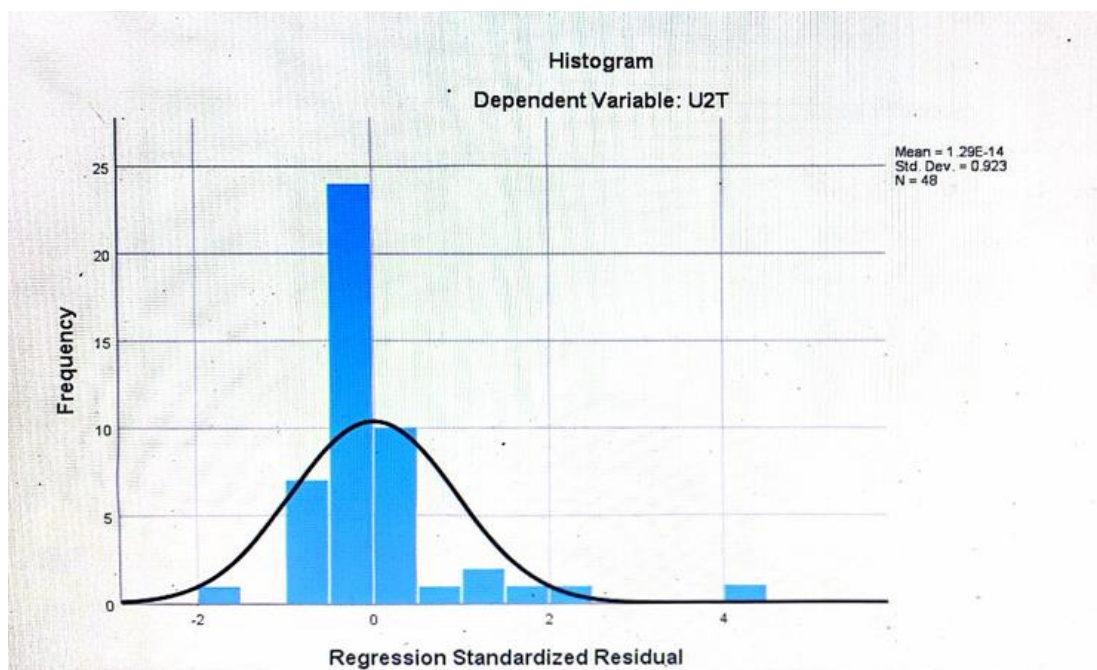
a. Dependent Variable: U2T

b. Predictors in the Model: (Constant), X2_M, Pengalaman Kerja, Kompetensi Karyawan, Job Enrichment, M_KUADRAT, X1_KUADRAT, X1_M

Collinearity Diagnostics^a

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | | | | | |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------|------------|-----------|------|------|
| | | | | (Constant) | Pengalaman Kerja | Kompetensi Karyawan | Job Enrichment | X1_KUADRAT | M_KUADRAT | X1_M | X2_M |
| 1 | 1 | 7.935 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .053 | 12.271 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 3 | .009 | 29.682 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 4 | .003 | 50.835 | .00 | .00 | .01 | .00 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 5 | 9.937E-5 | 282.585 | .85 | .02 | .02 | .08 | .00 | .01 | .01 | .02 |
| | 6 | 2.103E-5 | 614.252 | .03 | .01 | .29 | .17 | .02 | .95 | .15 | .29 |
| | 7 | 1.558E-5 | 713.571 | .06 | .03 | .47 | .01 | .10 | .03 | .72 | .47 |
| | 8 | 6.255E-6 | 1126.331 | .05 | .94 | .22 | .74 | .88 | .01 | .12 | .22 |

a. Dependent Variable: U2T



NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=RES_1

/MISSING ANALYSIS

/METHOD=MC CIN(99) SAMPLES(10000).

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| N | | 48 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 2.25929116 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .190 |
| | Positive | .190 |
| | Negative | -.099 |
| Test Statistic | | .190 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .000 ^c |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) | Sig. | .054 ^d |
| | 99% Confidence Interval | Lower Bound .048 |
| | | Upper Bound .059 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.