

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA AUDITORAT UTAMA KEUANGAN
NEGARA V BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

Lany Setyowati

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership style and motivation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at the Main Auditorate of State Finance V, Financial Audit Agency of the Republic of Indonesia. This research uses a quantitative descriptive analysis design. The sampling technique used was Proportionate Stratified Random Sampling, where the sample of respondents was 61 people. The data collection instrument uses a questionnaire. The data analysis technique uses the BLUE assumption test, hypothesis testing and path analysis. The results of this research show: (1) There is a strong influence between leadership style on employee performance and partially leadership does not have a significant influence on employee performance, (2) There is a very strong influence between motivation on employee performance and partially motivation has a significant influence on employee performance, (3) There is a very strong influence between leadership style on job satisfaction and partially leadership style has a significant influence on job satisfaction, (4) There is a very strong influence between motivation on job satisfaction and partially motivation has a significant influence on job satisfaction, (5) There is a very strong influence between job satisfaction on employee performance and partially job satisfaction does not have a significant influence on employee performance, (6) The job satisfaction variable can mediate the influence of leadership style on employee performance, because the value of the direct influence is smaller than the value of the indirect influence, (7) The job satisfaction variable cannot mediate the influence of motivation on employee performance, because the value of the direct influence is greater than the value of the indirect influence.

Keywords: *Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan desain analisis deskriptif kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, dimana sampel respondennya sebanyak 61 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan uji asumsi BLUE, uji hipotesis dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Adanya pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kinerja pegawai dan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kepuasan kerja dan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) Variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung, (7) Variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh

motivasi terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik di dalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempat bekerja. Pola hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan dapat menyebabkan pegawai merasa senang atau tidak senang bekerja di organisasi tersebut. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi.

Untuk itu dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan, seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan. Dalam menyukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan

yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang direncanakan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya tujuan organisasi. Dalam berorganisasi seorang pemimpin harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarah dan mendorong gairah kerja para pegawai, sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas untuk mencapai sasaran organisasi. Seorang pemimpin merupakan salah satu bagian dari manajemen yang berperan penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku dan kelompok. Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Dari hal tersebut dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan sangat berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, dikarenakan ada bawahan yang melihat, mengamati dan memicu perilaku

pemimpin yang ditampilkan atasan sebagai sesuatu yang diharapkan bawahan maka akan memiliki dampak yang lebih baik terhadap kinerja. Oleh karena itu untuk meningkatkan kembali kinerja pegawai tersebut, maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah menyangkut gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin pada organisasi yaitu bagaimana agar gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin dapat menunjang kinerja pegawainya agar lebih baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Peran motivasi pegawai baik internal maupun eksternal sangat penting bagi terciptanya pegawai yang profesional, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.

Motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar, ialah apa yang diinginkan oleh seseorang, tujuan yang

menjadi arah tingkah lakunya. Jadi komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai, kalau kita cermati antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan berkat adanya motivasi.

Timbulnya motivasi dikarenakan seseorang merasakan sesuatu kebutuhannya tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Apabila tujuan telah tercapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga lebih kuat dan lebih mantap. Motivasi dapat berupa sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor yang ada di dalam diri seseorang yang menggerakkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Dalam praktiknya, seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, dia juga cenderung akan memiliki kinerja yang baik dan tinggi. Oleh karena itulah, motivasi merupakan faktor yang amat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Terdapat hubungan yang erat antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan. Kepuasan kerja pegawai berdampak pada prestasi kerja, disiplin, dan kualitas kerjanya. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya maka kinerjanya akan meningkat dan kemungkinan akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pekerjaan. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi

pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sarana. Setiap organisasi memerlukan dukungan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan. Sarana dan prasarana kerja merupakan material pekerjaan yang sangat penting. Banyak organisasi memiliki sarana dan prasarana kerja yang lengkap sehingga sangat menunjang proses pekerjaan di organisasi. Pegawai merasa terbantu dengan adanya fasilitas tersebut. Namun sayangnya, kondisi tersebut tidak berlangsung lama. Tingkat kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana tidak dapat dipertahankan secara terus-menerus. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya pengelolaan sarana dan prasarana secara baik agar kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana dapat dipertahankan dalam waktu yang relatif lebih lama.

Penelitian ini dilakukan di Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (AKN V BPK RI), dengan menyoroti permasalahan tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada instansi tersebut. Urgensi dari penelitian ini karena ada dugaan masih ada permasalahan berkaitan dengan aspek-aspek gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V yang menyebabkan kinerja pegawai menjadi tidak optimal.

Dari pengamatan awal yang peneliti lakukan, ditemukan beberapa masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, antara lain ditemukan belum optimalnya gaya kepemimpinan sehingga masih ada pegawai yang belum disiplin dan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, masih belum terciptanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, kurangnya pengarahan dan penjelasan yang spesifik dari pimpinan dalam pemberian tugas, kurangnya penghargaan kepada pegawai atas hasil kerjanya, dan kurangnya kepuasan kerja pegawai karena sarana prasarana kerja yang belum memadai.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara

- V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
 7. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi. Suranata (2015:14), menjelaskan dalam menyuksekkan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprestasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Nawawi (2016:115), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan

gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/bawahannya.

Menurut Yukl (2015:16), gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2017:47), menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Lebih lanjut Suranata (2015:15), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bersifat lentur atau fleksibel, maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pemimpin dapat berubah dengan gaya kepemimpinan yang lainnya seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi internal organisasi. Sehingga tercapai keefektifan gaya kepemimpinan, dan tercapainya tujuan organisasi. Menurut Thoah (2016:49), bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Rivai (2017:42), menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Stoner (2015:165), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Dari pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasarannya tercapai dengan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

2. Pengertian Motivasi

Menurut Samsudin (2016:281), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Menurut Sunyoto (2015:4), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong

keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Menurut Fahmi (2015:107), motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu. Menurut Sutrisno (2017:117), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri pegawai, yaitu:

a. Faktor intern, terdiri dari:

- 1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
 - 5) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.
- b. Faktor ekstern, terdiri dari:
- 1) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
 - 2) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri serta keluarganya.
 - 3) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada pegawai agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
 - 4) Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada

jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

- 5) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja.
- 6) Peraturan yang fleksibel. Bagi organisasi besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di organisasi mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di organisasi.

3. Pengertian Kepuasan Kerja

Sutrisno (2017:23), menyatakan istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pegawai yang tidak

memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi.

Sudaryo dkk, (2018:64), menganggap kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. Selanjutnya dikatakan Wibowo (2017:112), bahwa setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya.

Handoko (2016:54), menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Nurhayati (2016:4), menjelaskan kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan pegawai tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Menurut Hasibuan (2017:36), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pegawai dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Sinambela (2017:25), menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini sangat jelas, meskipun hal tersebut baru inheren atau tercermin dalam konsep tersebut. Oleh karenanya perlu diingat bahwa pekerjaan seseorang lebih daripada sekedar

kegiatan yang jelas seperti mengocok kertas, menunggu pelanggan, atau mengemudi sebuah truk, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang pegawai terhadap seberapa puas atau tidak puas dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada pegawai bergantung pada pribadi masing-masing pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pegawai (senang atau tidak senang) terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya, seperti senang dengan imbalan yang diberikan, senang terhadap kerjasama antar pegawai, dan hal-hal lainnya.

4. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Mangkunegara (2017:67), mengemukakan bahwa

istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Mangkunegara (2017:75), menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja individu baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Matthis dan Jackson (2016:113), menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Hal senada dikatakan Ruky (2015:12), bahwa kinerja merupakan cara mengukur kontribusi individu/pegawai kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Bernardin dan Russel (2016:239), memberikan pengertian kinerja sebagai pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Menurut Wood, dkk (2015:114), kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau

kelompok untuk kerja unit atau organisasi.

Samsudin (2016:162), mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja SDM dalam suatu organisasi. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi.

Handoko (2016:135), menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu.

Umam (2017:189), menjelaskan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi. Adapun Mangkunegara (2017:13), menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi dan faktor sikap mental.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja pegawai merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

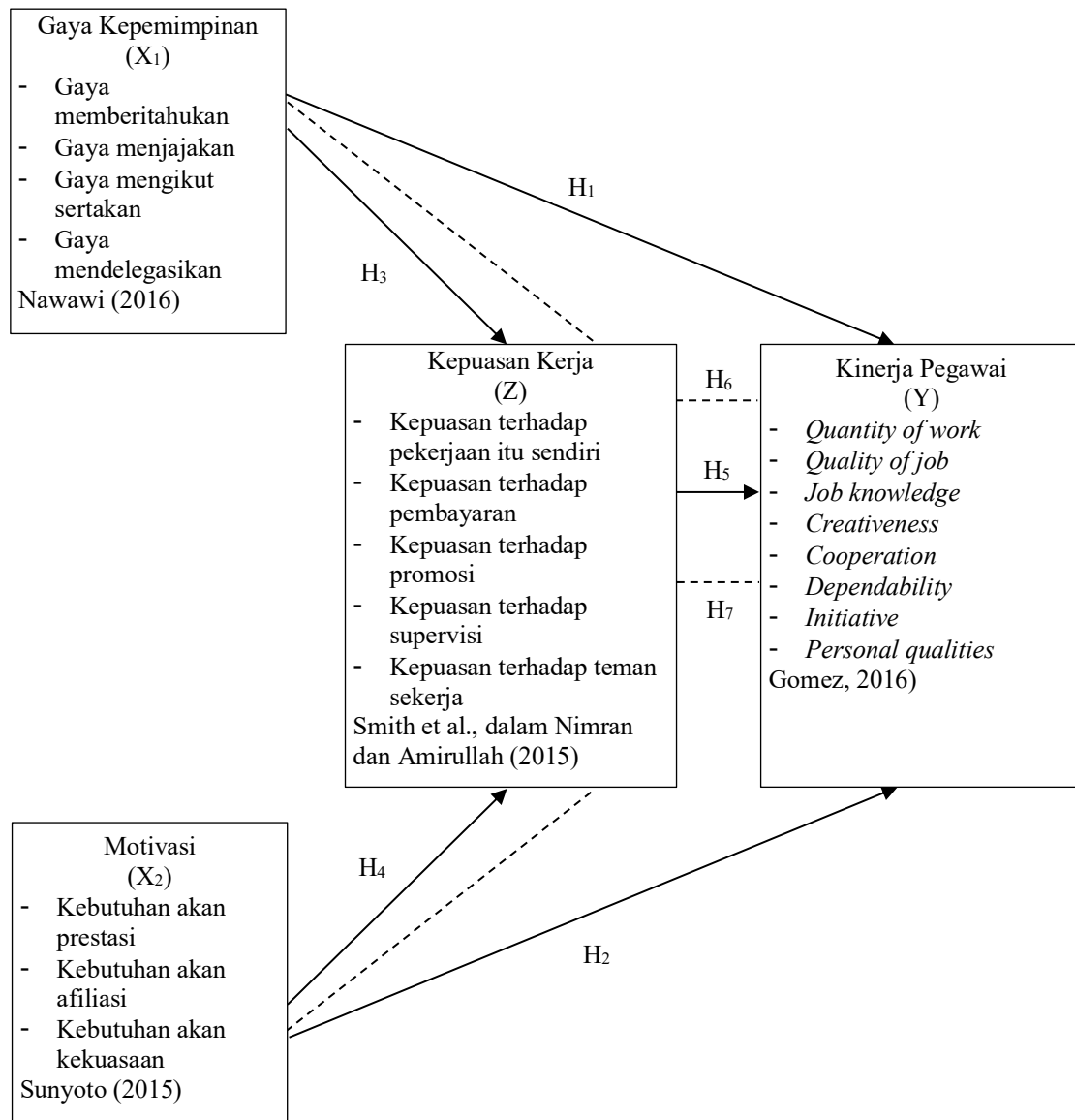
HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Uji hipotesis adalah pengujian data secara statistik untuk mengetahui apakah hipotesis dalam penelitian dapat diterima atau ditolak. Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah:

1. H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
2. H_2 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
3. H_3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
4. H_4 : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
5. H_5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

6. H₆ : Kepuasan kerja mengintervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

7. H₇ : Kepuasan kerja mengintervening pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif analitis kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel

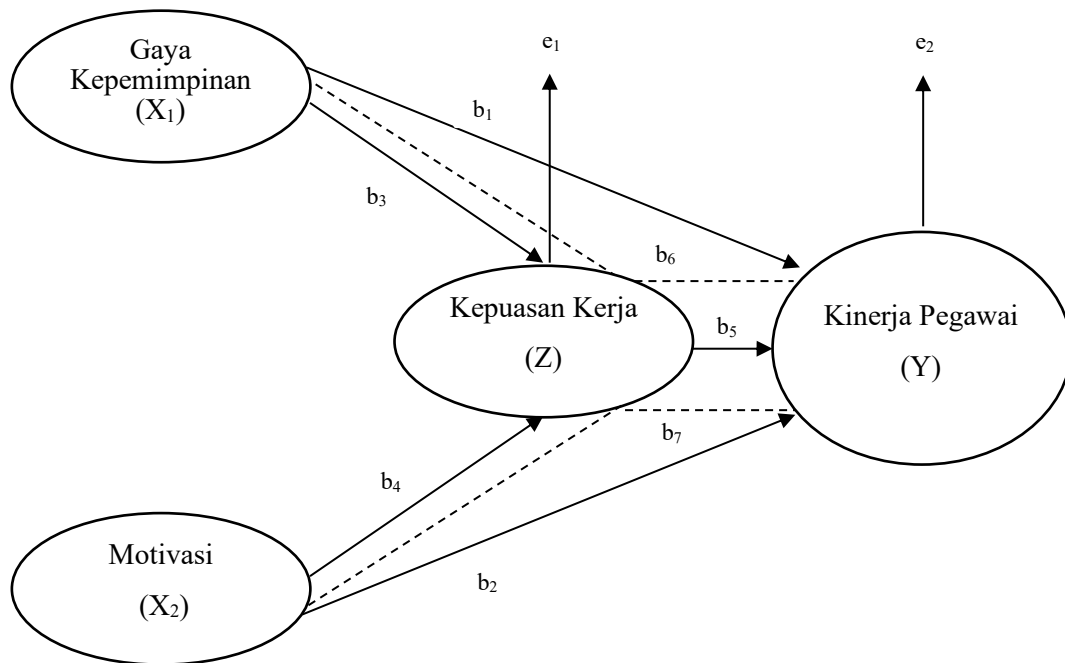
yang akan diujikan. Penelitian ini menggunakan desain kausalitas yang memiliki tujuan menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas melalui variabel intervening terhadap

variabel terikat, apakah hubungannya cukup signifikan melalui analisis jalur (*path analysis*). Dalam penelitian ini data yang didapat akan dianalisis secara statistik dengan *software* SPSS versi 26.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang berjumlah 197 orang. Untuk memudahkan penyebaran angket maka populasi yang akan dijadikan sampel adalah pegawai dengan jabatan Golongan II dan III. Sedangkan jumlah sampel responden dalam penelitian ini

sebanyak 61 orang responden. Penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji linearitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heterokedastisitas, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan analisis jalur (*path analysis*).



Gambar 2. Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan gambar model analisis jalur diajukan hubungan berdasarkan teori bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b_1), variabel motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b_2), variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja (b_3), variabel motivasi

mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan kerja (b_4), variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan langsung ke kinerja pegawai (b_5). Namun demikian gaya kepemimpinan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (b_6), dan motivasi mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (b_7).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pembahasan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka didapat hasil penelitian sebagai berikut.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis pertama (H_1) diterima karena nilai koefisien korelasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai termasuk ke dalam kategori kuat, yaitu 0,790. Adapun nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($9,908 > 2,000$) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis kedua (H_2) diterima karena nilai koefisien korelasi motivasi terhadap kinerja pegawai termasuk ke dalam kategori sangat

kuat, yaitu 0,808. Adapun nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($10,544 > 2,000$) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis ketiga (H_3) diterima karena nilai koefisien korelasi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja termasuk ke dalam kategori sangat kuat, yaitu 0,906. Adapun nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($16,422 > 2,000$) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis keempat (H_4) diterima karena nilai koefisien korelasi motivasi terhadap kepuasan kerja termasuk ke dalam kategori sangat kuat, yaitu 0,853. Adapun nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($12,571 > 2,000$) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$).

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis kelima (H_5) diterima karena nilai koefisien korelasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai termasuk ke dalam kategori sangat kuat, yaitu 0,820. Adapun nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($11,004 > 2,000$) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ($0,000 > 0,05$).

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis keenam (H_6) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis keenam (H_6) diterima karena nilai pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja ($0,067 < 0,293$).

7. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis ketujuh (H_7) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “ditolak”. Hipotesis ketujuh (H_7) ditolak karena nilai pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja ($0,376 > 0,119$).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menguji hipotesis dan jawaban rumusan masalah yang diajukan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
3. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan

- Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
 5. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
 6. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja dapat mengintervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
 7. Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja tidak dapat mengintervening pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Al Mukarramah, Agus Putri., Saban Echdar, dan M. Salim. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gowa*. Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia. Vol. 2, No. 1. 77-87.
- Alam, Iskandar Ali dan Lidya Tasya Monica. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Artari Langgeng Perkasa*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol. 5, No. 2. 242-265.
- Allen dan Meyer. (2015). *Organizational Commitment in Higher Education*. Jackson State University: Mississippi.
- Bernardin, H. John and Russel. (2016). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, John W. (2015). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, Rizal Aji dan Ridwan Muttaqin. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)*. Vol. 9, No. 6. 2795-2805.
- de Haan, Yandri Dems., John E.H.J. FoEh, dan Henny A. Manafe. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi. Vol. 4, No. 2. 488-496.
- Fahmi, Irham. (2015). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Faustino Cardoso. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Handoko, T. Hani. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmadi dan Nia Sri Sunariah. (2015). *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Kuncoro, Achmad., Engkos, dan Riduan. (2017). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Badan Penerbit PT. Rosdakarya.
- Martini, Luh Kadek Budi dan Suryana Nugraha. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Di Hotel The Patra Bali Resort & Villas*. Journal of Applied Management Studies (JAMMS). Vol. 4, No. 1. 49-63.
- Mas'ud, Fuad. (2015). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathori, Muhmmad., Eka Ambara, dan Diyah Afriani Kusumastuti. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayaan) Kota Yogyakarta*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha. Vol. 2, No. 4. 1263-1285.
- Matthis, Robert L. dan John H. Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari (2016), *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nimran, Umar dan Amirullah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Malang: Penerbit Media Nusa Creative.
- Nurhayati, Diah. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang)*. Journal of Management. Vol. 2, No. 2. 1-24.
- Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan.
- Prayogo, Luhur., B. Adi Suryo Pranoto, dan Humiras Hardi Purba. (2019). *Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Human Resource Index (HRI)*. Jurnal Teknik Industri. Vol. 9, No. 1. 10-15.
- Rao, TV. (2015). *Penilaian Prestasi Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, Veithzal. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat.

- Ruky, Ahmad S. (2015). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Saputra, Dedi Gunawan., Yunus Handoko, dan Widi Dewi Ruspitasari. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Togamas Semesta Abadi Kota Malang*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI). Vol. 12, No. 1. 144-166.
- Saputra, Rizki Nanda dan Sry Rosita. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Personel Pada Kantor Ditpolairud Polda Jambi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu). Vol. 12, No. 03. 833-846.
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, James AF. (2015). *Manajemen*. Penerjemah: Tim Indeks. Jakarta: Indeks Gramedia Group.
- Sudaryo, Yoyo., Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Ashar Munandar. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Surakhmad, Winarno. (2015). *Pengantar Interaksi Mengajar-Belajar, Dasar-Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*. Bandung: Tarsito.
- Suranata, Sri. (2015). *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika. Vol. 15, No. 2. 116-138.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafrina, Nova. (2018). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri*. Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan. Vol. 3, No. 2. 181-191.
- Thoha, Miftah. (2016). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Triatna, Cepi. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Umam, Khaerul. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Uyanto. Stanislaus. (2016). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wood, dkk. (2015). *Pola Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Inti Indayu.
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan Heri. (2015). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yukl, Gary. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.