

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA AUDITORAT UTAMA  
KEUANGAN NEGARA I BADAN PEMERIKSA KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA**

**Ahmad Syarif Tua Hasibuan**

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of human resource development and compensation on employee performance with motivation as an intervening variable in the Main Auditorate of State Finance I, the Supreme 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 72 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 positive influence between human resource development on employee performance and partially human resource development has a significant influence on employee performance, (2) There is a positive influence between compensation on employee performance and partially compensation has a significant influence on employee performance, (3) There is a positive influence between human resource development on motivation and partially human resource development has a significant influence on motivation, (4) There is a positive influence between compensation on motivation and partially compensation has a significant influence on motivation, (5) There is a positive influence between motivation on employee performance and partially motivation has a significant influence on employee performance, (6) Motivation cannot mediate the influence of human resource development on employee performance, because the value of the direct influence is greater than the value of the indirect influence, (7) Motivation cannot mediate the influence of compensation on employee performance, because the value of the direct influence is greater than the value of the indirect influence.*

**Keywords:** *Human Resources Development, Compensation, Motivation and Employee Performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara I 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 72 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 positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dan secara parsial pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Adanya pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi dan secara parsial pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi, (4) Adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap motivasi dan secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, (5) Adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai dan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh

pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung, (7) Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung.

**Kata Kunci:** Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Motivasi dan Kinerja Pegawai

## PENDAHULUAN

Saat ini setiap organisasi selalu dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai agar dapat mengembangkan organisasinya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah pelaku dari seluruh tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Keberadaan sumber daya manusia pada suatu organisasi memegang sebuah peranan yang sangat penting. Manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi dimana potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-sebaiknya sehingga mampu mendapatkan *output* optimal.

Tercapainya suatu tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern saja, ataupun sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih bergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Tercapainya keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja setiap individunya. Organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan tujuan organisasi akan tercapai. Untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai organisasi menempuh beberapa cara, contohnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan motivasi.

Melalui langkah-langkah tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka dengan membekali pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang tentunya berkaitan dengan implementasi kinerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi dan motivasi adalah hak para pegawai atau kewajiban dari pihak organisasi untuk mendukung kontribusi para pekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam mencapai kinerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya memberikan kompensasi dan motivasi, kinerja akan dapat dicapai jika pegawai mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap pegawai dapat lebih termotivasi untuk mengerjakan tanggungjawab atas pekerjaan mereka jika organisasi mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan setiap pegawai yang pada dasarnya merupakan hak mereka untuk mendapatkan uang dalam hal ini berbentuk gaji.

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri saat ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian pegawai harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyaknya kebutuhan yang terpenuhi melalui bekerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat disekitarnya dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin

tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas pegawai, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi dapat juga berbentuk penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil kepada pegawai atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh organisasi manapun guna meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-finansial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung. Tidak hanya faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan oleh organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai, akan tetapi organisasi harus memperhatikan faktor motivasi.

Pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum dengan

ditentukan oleh motivasi yang mendorong pegawai itu bekerja dengan tekun, serta disiplin yang diterapkan sehingga dapat tercapai tujuan organisasi di bawah kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif terhadap lingkungan kerja tersebut. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan prestasi kerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang mau menggunakan seluruh potensinya untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut motivasi.

Orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan. Pernyataan ini yang dinamakan hukum motivasi. Berdasarkan hukum motivasi kerja itu maka untuk memotivasi kerja seorang pegawai diperlukan dua syarat mutlak, yaitu kemampuan kerja dan kemauan kerja. Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Pemahaman terhadap motivasi pegawai akan sangat penting kaitannya dengan pencapaian tujuan, yaitu produktivitas dan efisiensi. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para pegawai. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang

sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kinerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan perkembangan pegawai. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh pegawai, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan organisasi mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia khususnya pada satuan kerja Auditorat Utama Keuangan Negara I. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) merupakan lembaga negara yang bertugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sebagai salah satu lembaga negara yang cukup penting posisinya, BPK membutuhkan pegawai yang berkualitas agar dapat menjalankan tugas-tugas pemeriksaan keuangan negara dengan baik.

Bagi organisasi seperti Badan Pemeriksa Keuangan, penelitian tentang kinerja pegawai sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, motivasi para pegawai serta melakukan pengawasan dan perbaikan. Kinerja pegawai yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas para pegawainya. Akan tetapi, masih ada pegawai yang menunjukkan sikap yang kurang baik dalam bekerja atau kinerja yang dilakukan kurang optimal. Selain itu keterampilan dalam menyelesaikan tugas yang dimiliki belum maksimal, tanggung jawab dalam menyelesaikan

tugas dalam hal ini waktu penyelesaian tugas yang masih kurang memuaskan. Maka dari itu pemberian kompensasi diharapkan dapat menciptakan motivasi kerja pegawai, karena untuk meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan pemenuhan kompensasi untuk mendukung motivasi para pegawai. Dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil dan kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

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

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
6. Apakah terdapat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

7. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

## TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara mikro pengembangan sumber daya di dalam suatu organisasi adalah pengembangan tenaga kerja atau pegawai, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Bagaimana canggihnya sarana dan prasarana serta teknologi suatu organisasi, bila tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan yang memadai maka niscaya organisasi atau instansi tersebut sulit untuk berkembang. Banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan pengertian pengembangan pegawai. Flippo dikutip Samsudin (2019:107), mengemukakan bahwa istilah pengembangan digunakan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Notoatmodjo (2015:5), menyatakan secara makro pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia agar mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam dengan berbagai macam teknologinya sehingga dapat digunakan untuk kesejahteraan

masyarakat secara optimal sebagai tujuan dari pembangunan tersebut.

Mangkunegara (2019:50), mengemukakan pengembangan adalah peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat pelaksanaan.

Suwatno dan Priansa (2016:105), menyatakan bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel yang merupakan suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana pimpinan belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Handoko (2017:117), menyatakan bahwa pengembangan pegawai merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar, tantangan-tantangan ini mencakup keusangan pegawai, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran kegiatan kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mempertahankan pegawai yang efektif.

Siagian (2017:183), berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Ditambahkan oleh Mangkunegara (2019:43), yang menyatakan bahwa pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan

untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana).

Pembahasan masalah pengembangan pegawai sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kualitas dan kuantitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah pegawai. Kuantitas pegawai tanpa disertai dengan kualitas pegawai yang baik akan menjadi beban suatu organisasi. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2015:71), arti dari pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaijn tujuan lebih efisien.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir, sehingga kegiatan kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis menjadi cakap untuk tercapainya tujuan organisasi yang dapat diukur dengan menuntut ilmu supaya memiliki keahlian yang ditekuni demi memperoleh profesional mengerjakan berbagai tugas.

## 2. Pengertian Kompensasi

Menurut Nurjaman (2016:179), kompensasi adalah sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas. Setiap

organisasi harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Menurut Sihotang (2015:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan pimpinan, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang pegawai.

Menurut Rivai (2019:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Dessler dalam Subekhi dan Mohammad (2015:175), menjelaskan kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2017:118), menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Sementara itu menurut Werther dan Davis dalam Kadarisman (2015:1), kompensasi adalah apa yang pegawai terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Selanjutnya Samsudin (2019:187), menjelaskan kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada upah atau gaji. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non-finansial.

Menurut Cahyani (2015:77-78), manajemen kompensasi adalah proses pengembangan dan penerapan strategi, kebijakan, serta

sistem kompensasi organisasi untuk mencapai sasarannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi serta komitmen mereka.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung.

### 3. Pengertian Motivasi

Menurut George dan Jones (2015:175), motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, dan usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi dapat juga merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Mathis dan Jackson (2016:16), motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Sedangkan Rivai (2019:25), berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Pendapat Robbins dan Mary (2015:57), motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. McClelland seorang ahli psikologi kebangsaan Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Mangkunegara (2019:44), menyatakan virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. Kebutuhan kekuatan (*need for power*), merupakan kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi situasi orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang

mempedulikan perasaan orang lain.

Ciri-ciri perilaku pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi menurut McClelland dalam Mangkunegara (2019:45), adalah:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e. Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sebaliknya ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi rendah adalah:

- a. Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- b. Tidak memiliki tanggung jawab pribadi dalam bekerja.
- c. Bekerja tanpa rencana dan tujuan yang jelas.
- d. Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- e. Setiap tindakan tidak terarah dan menyimpang dari tujuan.

Memberikan motivasi kepada pegawai merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Siagian (2017:28), menjelaskan tanggung jawab yang dimaksud adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban. Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada

bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah alat pendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan demi pemenuhan kebutuhan hidupnya yang menyebabkan seseorang merasa terpanggil dengan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam pekerjaannya.

#### 4. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Smith dalam Sedarmayanti (2017:41), "*Output drive from processes, human or otherwise*" atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sedangkan Mathis dan Jackson (2016:78), menyatakan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Mangkunegara (2019:67), menjelaskan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun Tika (2017:24), mengungkapkan kinerja pegawai sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2017:25), kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti



yang diharapkan. Seperti yang disampaikan Wirawan (2019:11), kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Prawirosentono (2015:47), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis adalah proposisi yang sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya. Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara yang sifatnya mengarahkan penulisan penelitian supaya peneliti terfokus pada masalah yang dihadapi. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub> : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa

Keuangan Republik Indonesia.

2. H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

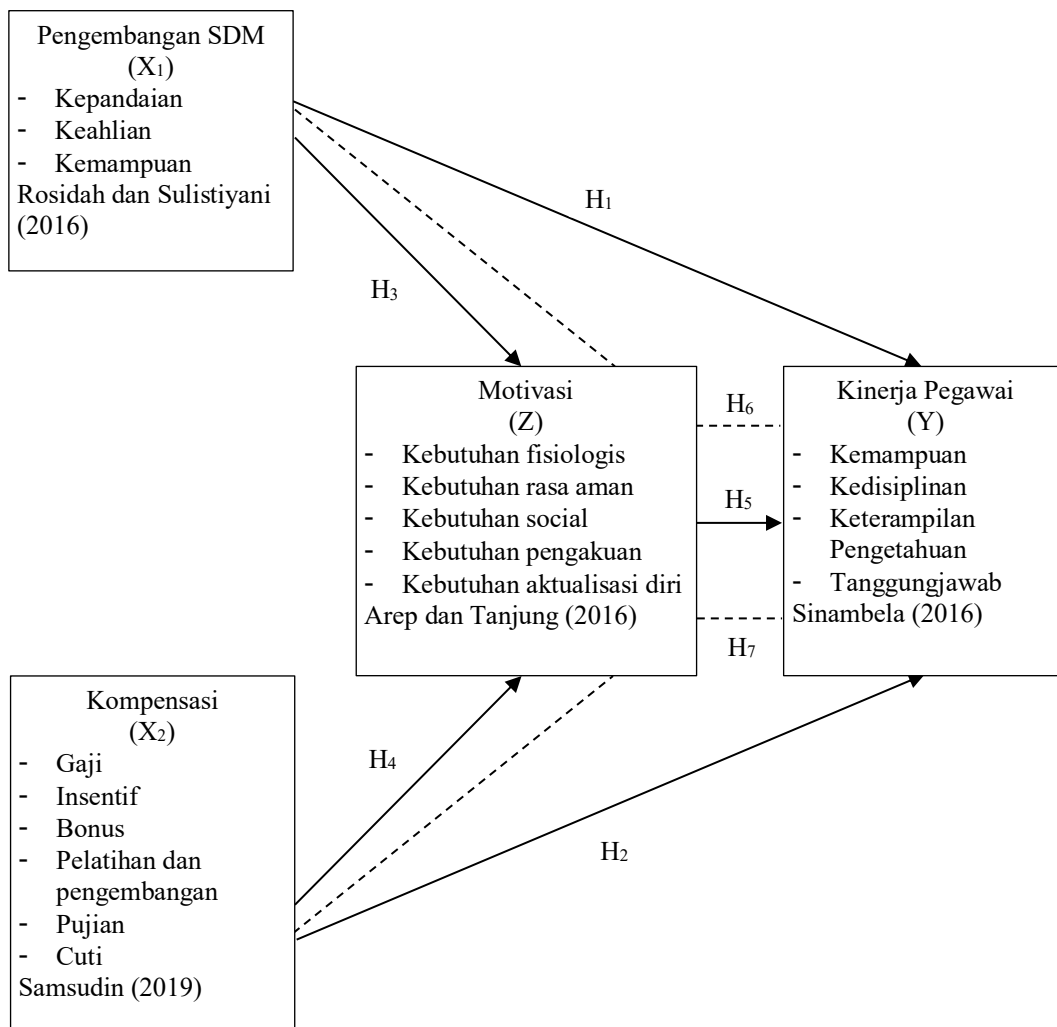
3. H<sub>3</sub> : Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

4. H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

5. H<sub>5</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

6. H<sub>6</sub> : Motivasi memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

7. H<sub>7</sub> : Motivasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I 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 mediasi terhadap variabel terikat, apakah hubungannya cukup signifikan melalui analisis jalur (*path analysis*). Dalam penelitian ini

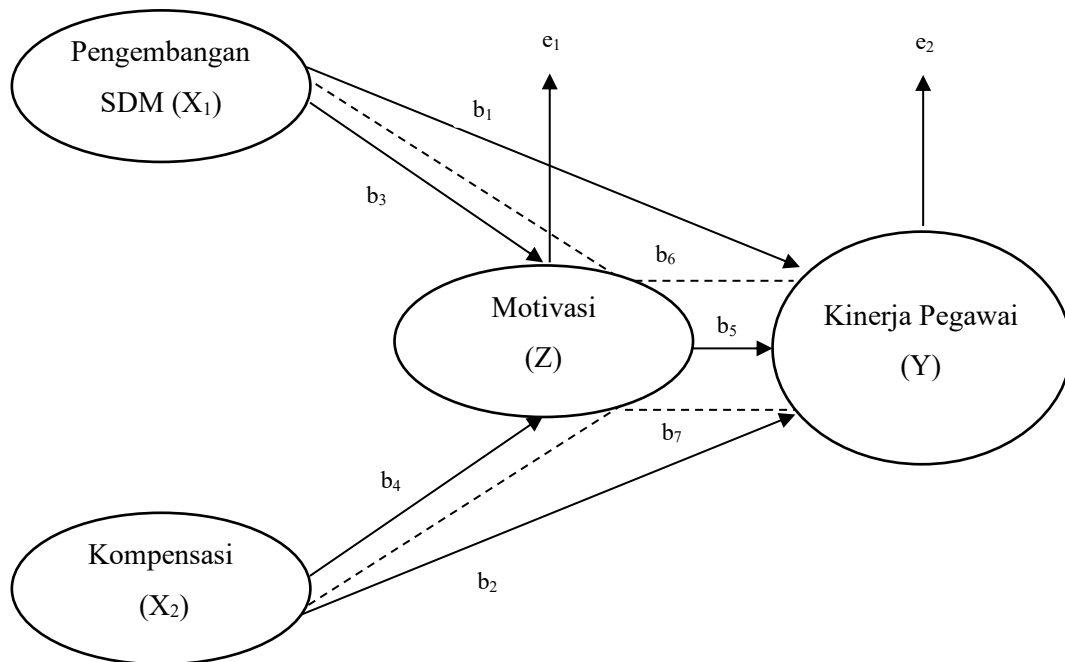
data yang didapat akan dianalisis secara statistik dengan *software* SPSS versi 26.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang berjumlah 309 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 72 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 pengembangan sumber daya manusia mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai ( $b_1$ ), variabel kompensasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai ( $b_2$ ), variabel pengembangan sumber daya manusia mempunyai hubungan langsung dengan motivasi ( $b_3$ ), variabel kompensasi mempunyai hubungan langsung dengan motivasi ( $b_4$ ), variabel motivasi mempunyai hubungan langsung ke kinerja pegawai ( $b_5$ ). Namun demikian pengembangan sumber daya manusia mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui motivasi ( $b_6$ ), dan

kompensasi mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui motivasi ( $b_7$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pembahasan penelitian tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka didapat hasil penelitian sebagai berikut.

1. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama

### Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima karena nilai koefisien korelasi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai sebesar 0,608 dan nilai R Square sebesar 0,370, selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $6,415 > 2,000$ ) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Putra, Widyani, dan Saraswati (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD di Kecamatan Mengwi Badung.

### 2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima karena nilai koefisien korelasi kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,678 dan nilai R Square sebesar 0,460, selanjutnya

nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $7,722 > 2,000$ ) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Handoko, Susbiyani, dan Martini (2022), dimana penelitiannya menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi.

### 3. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima karena nilai koefisien korelasi pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi sebesar 0,623 dan nilai R Square sebesar 0,388, selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $6,666 > 2,000$ ) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yuniyanto, Budiarto dan Winarko (2023), yang mana temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Sumenep yang dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,458.

4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima karena nilai koefisien korelasi kompensasi terhadap motivasi sebesar 0,812 dan nilai R Square sebesar 0,660, selanjutnya nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $11,646 > 2,000$ ) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yuniyanto, Budiarto dan Winarko (2023), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Sumenep yang dibuktikan dengan nilai *original sample* yaitu sebesar 0,385.

5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “diterima”. Hipotesis kelima ( $H_5$ ) diterima nilai koefisien korelasi motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,724 dan nilai R Square sebesar 0,525, selanjutnya

nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $8,788 > 2,000$ ) dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Putra, Widyani, dan Saraswati (2022), dimana penelitiannya menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kecamatan Mengwi Badung.

6. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang menyatakan motivasi dapat memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “ditolak”. Hipotesis keenam ( $H_6$ ) ditolak karena nilai pengaruh langsung variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi ( $0,139 > 0,115$ ).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jonni, Gaol, dan Sinaga (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan SDM, kompetensi dan komitmen masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening semangat kerja pada Sekolah Buddhis Bodhicitta.

7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yang menyatakan motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia “ditolak”. Hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) ditolak karena nilai pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi ( $0,441 > 0,056$ ).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Diansyah dan Saepul (2017), dimana hasil dari penelitiannya membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel intervening tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank CIMB Niaga Tbk.

## SIMPULAN

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

1. Adanya pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dimana nilai koefisien korelasi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

sebesar 0,608 dan nilai R Square sebesar 0,370.

2. Adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai dimana nilai koefisien korelasi kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,678 dan nilai R Square sebesar 0,460.
3. Adanya pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi dimana nilai koefisien korelasi pengembangan sumber daya manusia terhadap motivasi sebesar 0,623 dan nilai R Square sebesar 0,388.
4. Adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap motivasi dimana nilai koefisien korelasi kompensasi terhadap motivasi sebesar 0,812 dan nilai R Square sebesar 0,660.
5. Adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai dimana nilai koefisien korelasi motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,724 dan nilai R Square sebesar 0,525.
6. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwinata, Djaka. (2018). *Pengaruh Pelatihan Formal Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Yayasan Pendidikan Informatika Serang)*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT). Vol. 2, No. 1. Hal 113-125.

- Alia, Riri Nur., Marta Widian Sari, dan Selvi Zola Fenia. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Padang*. Journal Economic Excellence Ibnu Sina. Vol. 2, No. 1. Hal 195-208.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. (2016). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Cahyani, Atik. (2015). *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi.
- Creswell, J.W. (2015). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diansyah dan Tatang Saepul. (2017). *Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Mikro Laju Cluster Jakarta 2 PT. Bank CIMB Niaga Tbk*. Media Studi Ekonomi: Jurnal Online Internasional & Nasional. Vol. 20, No. 1. Hal 1-14.
- George, J.M. & Jones G. (2015). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Ndaru Tutus., Arik Susbiyani, dan Ni Nyoman Putu Martini. (2022). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi*. Jurnal Manajemen. Vol. 14. No. 1. Hal 181-190.
- Handoko, T. Hani. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jonni, Jonner Lumban Gaol, dan Sarman Sinaga. (2022). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan*. Jurnal Creative Agung. Vol. 12, No. 1. Hal 1-10.
- Kadarisman, M. (2015). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- 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, A.A. Anwar Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana, Wahyu., Nurul Alfian, dan Achmarul Fajar. (2018). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan*

- Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Pamekasan.* Wacana Equiliberium: Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonomi. Vol. 06, No. 01. Hal 66-78.
- Mundakir dan Zainuri. (2018). *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang.* Business Management Analysis Journal (BMAJ). Vol. 1, No. 1. Hal 37-48.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjaman, Kadar. (2016). *Manajemen Personalia.* Bandung: CV. Pustaka Setia.
- 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.
- Prawirosentono, Suyadi. (2015). *Kebijakan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: BPFE.
- Putra, I Made Mahendra., Anak Agung Dwi Widyani, dan Ni Putu Ayu Sintya Saraswati. (2022). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada LPD Di Kecamatan Mengwi Badung.* Jurnal EMAS. Vol. 3, No. 6. Hal 10-22.
- Rahma, Serli. (2021). *Pengaruh Sistem Informasi Sumberdaya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pemberdaya Sumber Daya Air (PSDA) Kabupaten Pesisir Selatan.* Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis (JMOB). Vol. 1, No. 2. Hal 219-231.
- Ranupandojo, Heijdrachman dan Suad Husnan. (2015). *Manajemen Personalia.* Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2017). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik.* Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2015). *Manajemen.* Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Rosidah dan Ambar Teguh Sulistyani. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samsudin, Sadili. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan ke-4. Bandung: Pustaka Setia.
- Schermerhorn, John R. Jr. (2015). *Manajemen.* Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja.* Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihotang, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia.*



- Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John. (2016). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Subekhi, Akhmad dan Jauhar Mohammad. (2015). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Surakhmad, Winarno. (2015). *Pengantar Interaksi Mengajar-Belajar, Dasar-Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*. Bandung: Tarsito.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-12. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2016). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu. (2017). *Metode Penelitian Geografi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka utama.
- Uyanto. Stanislaus. (2016). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wirawan. (2019). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan Heri. (2015). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yuniyanto, Muhammad., Wasis Budiarto dan Ruddy Winarko. (2023). *Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Sumenep)*. Journal of Management and Creative Business (JMCBUS). Vol. 1, No. 4. Hal 55-74.