

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA AUDITORAT UTAMA KEUANGAN NEGARA VII BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**Alfauzi Saiful Anwar**

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of leadership and performance allowances on employee performance with the work environment as an intervening variable at the Main Auditorate of State Finance VII of the Indonesian Financial Audit Agency. 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 leadership on employee performance and partially leadership has a significant influence on employee performance, (2) There is a positive influence between performance allowances on employee performance and partially performance allowances have a significant influence on employee performance, (3) There is a positive influence between leadership on the work environment and partially leadership has a significant influence on the work environment, (4) There is a positive influence between performance allowances on the work environment and partially performance allowances have a significant influence on the work environment, (5) There is a positive influence between the work environment on employee performance and partially the work environment has a significant influence on employee performance, (6) Work environment variables can mediate the influence of leadership on employee performance, because the value of the direct influence is smaller than the value of the indirect influence, (7) Work environment variables cannot mediate the influence of performance allowances on employee performance, because the value of the direct influence is greater than the value of the indirect influence.*

**Keywords:** *Leadership, Performance Benefits, Work Environment and Employee Performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII 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 kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Adanya pengaruh positif antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dan secara parsial tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap lingkungan kerja dan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, (4) Adanya pengaruh positif antara tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja dan secara parsial tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja, (5) Adanya pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) Variabel lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung, (7) Variabel

lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Tunjangan Kinerja, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan kunci dari kesuksesan suatu organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi publik (pemerintah), dimana pencapaian pada tujuan organisasi, bergantung pada hasil aktivitas pegawai yang memiliki tugas pokok tinggi dalam merealisasikan setiap program yang telah direncanakan sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terlaksanakan secara efektif dan efisien. Baik buruknya program yang akan dijalankan berdasarkan dari kemampuan yang dimiliki pegawai. Kinerja pegawai sendiri merupakan perolehan akhir yang dicapai oleh pegawai dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan, berdasarkan pada Standar operasional organisasi. Dimana hasil akhir ini yang dapat menentukan tinggi rendahnya kualitas dari kinerja pegawai.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: penggunaan teknologi informasi, motivasi, lingkungan kerja, etika kerja, kesesuaian tugas, pengendalian intern, efektivitas sistem informasi, kemampuan berkomunikasi interpersonal, tunjangan, insentif, disiplin kerja, kepemimpinan dan pemberian apresiasi kerja. Diantara beberapa faktor tersebut, diduga ada faktor-faktor yang dominan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja pegawai secara maksimal, antara lain kepemimpinan, tunjangan kinerja dan lingkungan kerja.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, tunjangan kinerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ini dilakukan di Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik

Indonesia. Auditorat Utama Keuangan Negara VII adalah salah satu satuan kerja pada Badan Pemeriksa Keuangan adalah 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, Auditorat Utama Keuangan Negara VII membutuhkan pegawai yang cakap dalam memimpin guna mengkoordinasikan tugas-tugas pemeriksaan keuangan negara dengan baik.

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan manusia dengan orang-orang yang dipimpinnya. Di dalam proses seperti itu kepemimpinan akan berlangsung efektif apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi dan berpengaruh pula pada kinerja bagi pegawai yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan masalah manusia, karena yang memimpin dan yang dipimpin adalah manusia yang memiliki berbagai keterbatasan. Keterbatasan tersebut terkadang tidak dapat dilampaui manusia yang mengharuskan kepemimpinan dilaksanakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan kepemimpinan yang dipimpinnya.

Pendekatan kepemimpinan yang dilakukan oleh jajaran pimpinan di dalam organisasi harus tepat, karena untuk membuat bawahan menuruti kehendak pimpinan tidaklah mudah. Seorang pimpinan harus memberikan

contoh dan menjadi teladan bagi para bawahannya. Sikap keteladanan yang baik akan membuat bawahan segan dan hormat serta tunduk terhadap pimpinan. Selain itu juga dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, seorang pemimpin harus memberikan motivasi kepada bawahan dalam bentuk pemberian semangat kerja, dukungan, penghargaan, dan lain-lain yang sifatnya mendorong pegawai untuk memiliki kinerja yang tinggi.

Selain kepemimpinan, pemberian tunjangan kinerja yang adil dan proporsional sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan tugas dan tanggung jawab yang begitu besar, aparatur pemeriksa dari Auditorat Utama Keuangan Negara VII pantas untuk diberikan tunjangan kinerja yang layak. Karena tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk penghargaan dari organisasi terhadap hasil kerja yang diberikan oleh pegawai yang bersangkutan. Berkaitan dengan aspek insentif pada instansi pemerintahan, khususnya di Kementerian/Lembaga dikenal dengan sebutan tunjangan kinerja. Sebagaimana diketahui bahwa tunjangan kinerja diberikan kepada pegawai yang memiliki tingkat ketepatan kehadiran yang tinggi dan kinerja yang memuaskan.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat bekerja, sedangkan ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana

kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja juga meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktivitas kerja pegawai. Kondisi riil saat ini kesempatan pegawai dalam jenjang karirnya terbatas, sedangkan banyak pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk naik jabatan, sehingga menjadikan kondisi kerja dalam organisasi menjadi kurang kondusif.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja pegawai agar dalam pelaksanaan tugasnya dapat dikerjakan secara optimal, sehat, aman dan kenyamanannya terjaga. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan pegawai merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja pegawai tersebut maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja pegawai terdiri dari dua unsur, yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku pegawai. Adanya target pencapaian kinerja sesuai sasaran kerja dalam SKP yang dibuat oleh PNS, diharapkan akan menciptakan PNS yang kinerjanya bagus, termotivasi dan mempunyai perilaku yang baik dalam hal pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan, karena selama ini telah terbentuk opini di

masyarakat bahwa PNS selalu diasosiasikan dengan kinerja yang kurang baik, motivasi rendah dan disiplin yang kurang.

Dari pengamatan sementara yang peneliti lakukan, masih terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, antara lain: masih kurangnya pengawasan dari pimpinan dalam pelaksanaan tugas di kantor; kurangnya komitmen pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab dalam organisasi; kurang kondusifnya suasana kerja di kantor yang menyebabkan kinerja pegawai tidak maksimal; kurangnya kedisiplinan pegawai dalam hal absensi dan penyelesaian tugas; dan kurangnya semangat kerja pegawai jika tunjangan kinerja yang diberikan tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diungkapkan di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Seberapa besar pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap lingkungan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
4. Seberapa besar pengaruh tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja pada Auditorat Utama Keuangan

Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

5. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
7. Seberapa besar pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Nawawi dan Martini (2016:9), mengemukakan bahwa pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan adalah kegiatannya. Sehubungan dengan itu untuk sementara dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Anoraga dikutip oleh Sutrisno (2018:232), mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Pada dasarnya keberhasilan seseorang pemimpin tergantung pada

kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Thoha (2016:75), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok di dalam usahanya untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu, pengertian ini perlu dikutip karena rumusan ini sama sekali tidak menyebutkan bahwa kepemimpinan itu harus dikaitkan oleh suatu organisasi tertentu.

Ardana, dkk (2017:89), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan intisari dari manajemen organisasi, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menggiring dan mempengaruhi prestasi organisasi.

Keating dikutip Pasolong (2017:116), mengemukakan bahwa tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok atau organisasi, yaitu: memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitakan (*informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), dan menyimpulkan (*summarizing*).

Kartono (2015:51), mengemukakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.

Rivai (2018:65), mengemukakan bahwa pemimpin adalah anggota dari suatu kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai kedudukannya. Seorang pemimpin

adalah juga seseorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok.

Stogdill dikutip oleh Sopiah (2016:108), menyatakan bahwa jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang konsep tersebut. Ada tiga implikasi penting dari batasan ini, yaitu: (1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, (2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, (3) Disamping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

Keating dalam Pasolong (2017:118), mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok/organisasi, adalah:

- a. Memulai (*initiating*), yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.
- b. Mengatur (*regulating*), yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- c. Memberitakan (*informating*), yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan.
- d. Mendukung (*supporting*), yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangnya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian bersama.

- e. Menilai (*evaluating*), yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- f. Menyimpulkan (*summarizing*), yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, meningkatkan lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran yang lebih lanjut.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan kerjasama dengan cara memulai, memberitakan, mendukung, menilai dan menyimpulkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2. Pengertian Tunjangan Kinerja

Handoko (2015:155), mengemukakan bahwa tunjangan kinerja adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Tunjangan kinerja juga merupakan penghargaan yang diberikan pegawai baik langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun *non financial* yang adil kepada pegawai atas kinerja mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian tunjangan kerja sangat dibutuhkan oleh organisasi manapun guna meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun bentuk tunjangan kerja *financial* adalah gaji, tunjangan, bonus (insentif) dan komisi. Sedangkan untuk tunjangan kerja *non financial* diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

Jadi untuk mendapatkan tunjangan kerja yang sesuai dengan kinerja pegawai maka dibutuhkan pula pegawai-pegawai yang memiliki potensi yang baik guna tercapainya tujuan bersama. Oleh karena itu di dalam sebuah tunjangan kerja terdapat beberapa tunjangan kinerja berupa tunjangan kerja *financial*, yaitu insentif. Dalam pencapaian guna memenuhi kebutuhannya maka pegawai harus memiliki kinerja yang baik agar tercapainya tujuan bersama.

Pengertian tunjangan kinerja menurut Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik mungkin maka dibutuhkan kinerja yang baik dari sehingga terciptanya hasil kerja yang baik juga bagi organisasi. Dari kinerja yang baik, pegawai dapat meningkatkan penjualan yang mungkin melampaui target. Dari hasil penjualan yang telah melampaui target membuat pegawai mendapatkan insentif dari hasil penjualan tersebut. Sehingga dengan adanya pemberian insentif yang diberikan kepada pegawai membuat kinerja yang dihasilkan pun sangat baik bagi organisasi.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh organisasi. Semangat tidaknya pegawai bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya

insentif yang diterima. Apabila pegawai tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka pegawai tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik Sehingga kedepannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi.

Sedangkan Mangkunegara (2019:89), mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja pegawai dan kontribusi terhadap organisasi. Para ahli di atas semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja pegawai kepada organisasi.

Dari berbagai pendapat mengenai pengertian tunjangan kinerja beserta segala aspek yang terkait, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja adalah penghasilan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kehadiran dan prestasi kerja dalam bentuk uang selain gaji pokok, tunjangan jabatan, dan tunjangan lainnya yang berlaku nasional yang ditetapkan pemerintah.

### 3. Pengertian Lingkungan Kerja

Banyak faktor yang berpengaruh pada pembentukan suatu lingkungan kerja yang berpengaruh pula pada kemampuan manusia sebagai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut

Makmur (2015:49), faktor yang dimaksud antara lain: faktor fisik seperti ruangan kerja, penerangan, suhu udara, kelembaban, ventilasi dan peralatan; faktor kimia seperti gas, uap, debu dan sebagainya; faktor biologi; faktor fisiologis seperti konstruksi, isi kantor dan cara kerja; faktor mental, psikologis, sosial, ekonomis seperti suasana kerja, hubungan di antara pekerja, gaji/upah, kesempatan memperoleh penghasilan.

Sedarmayanti (2019:23), mengemukakan bahwa faktor lingkungan kerja terdiri atas penerangan/cahaya, suhu udara di tempat kerja, kenyamanan, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, bau, warna dekorasi, musik dan keamanan. Demikian pula dekorasi yang sesuai dalam ruang kerja sangat membantu untuk menimbulkan kegairahan kerja. Dekorasi bukan saja dalam bentuk warna tetapi juga dalam pengaturan tata letak peralatan kerja dan kebersihan ruangan. Tidak kalah pentingnya dalam pembentukan lingkungan kerja yang baik adalah alunan musik yang mampu membuat manusia bekerja tanpa merasa lelah, karena pada dasarnya manusia menyenangi dan dapat menikmati seni yang indah.

Dalam salah satu telaah yang paling dini mengenai hubungan organisasi dan lingkungan, Steers (2015:101), mengemukakan bahwa lingkungan adalah tingkat perubahan teknologi dan pasar yang berkaitan dengan lingkungan tersebut dalam hubungannya dengan tingkah laku manajemen, yaitu: kondisi kerja, fasilitas kerja, peralatan kerja, suasana kerja, kerja sama.

Nitisemito (2019:109), menyatakan lingkungan adalah

segala sesuatu yang berada di luar obyek pembicaraan, sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan organisasi/lembaga adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi/lembaga itu. Dengan demikian yang disebut dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Fraser dikutip oleh Robbins (2015:63), mengemukakan bahwa setiap individu mempunyai kemampuan genetik untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mempunyai pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Pendapat ini dapat dikatakan ada benarnya karena manusia dapat bekerja dalam kondisi yang bagaimanapun apabila keadaan memaksa, namun yang menjadi permasalahan adalah bekerja dalam lingkungan yang baik akan berbeda hasilnya dengan bekerja pada lingkungan yang buruk. Dalam kondisi itu hasil-hasil bekerja bukan sekedar bekerja, tetapi harus membawa makna untuk organisasi.

Sedarmayanti (2019:23), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

a. Lingkungan fisik dapat dibagi dalam tiga kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti: rumah, kantor, pabrik,

sekolah, kota, sistem jalan juga dan lain-lain).

- 3) Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

b. Hubungan kerja yang terdiri dari sikap, suasana kerja, komunikasi dan kerjasama.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

#### 4. Pengertian Kinerja Pegawai

Lawler dan Porter yang dikutip oleh Sutrisno (2018:170), menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Kemudian Minner dikutip oleh Sutrisno (2018:170), mengemukakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.

Kemudian Mahsun (2018:25), mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Mangkunegara (2019:67), menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja

menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Nawawi (2016:66), mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Nawawi juga menjelaskan bahwa kinerja bukan sifat atau karakteristik individu, tetapi kemampuan kerja yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasilnya yang dicapai didalamnya terdapat tiga unsur penting yang terdiri dari unsur kemampuan, usaha, dan unsur kesempatan, yang bermuara pada hasil kerja yang dicapai.

Gibson dalam Pasolong (2017:176), menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Timpe dikutip oleh Pasolong (2017:197), menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Pendapat Gilbert dikutip oleh Notoatmodjo (2015:124), mengidentifikasi bahwa kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil

kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian kinerja seseorang pegawai dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Moeheriono (2019:60), mengemukakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dapat dinilai dan dievaluasi oleh pimpinan secara proporsional. Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan untuk mengukur sejauhmana tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan kegiatan kerjanya dalam organisasi.

Menurut Rivai (2018:66), penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan di mana peningkatan tersebut itu akan dicapai dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dijalankan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari pegawai mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Pengukuran kinerja pegawai menurut Sutrisno (2018:88), diarahkan pada enam aspek, yaitu:

- a. Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan dilakukan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecakapan mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

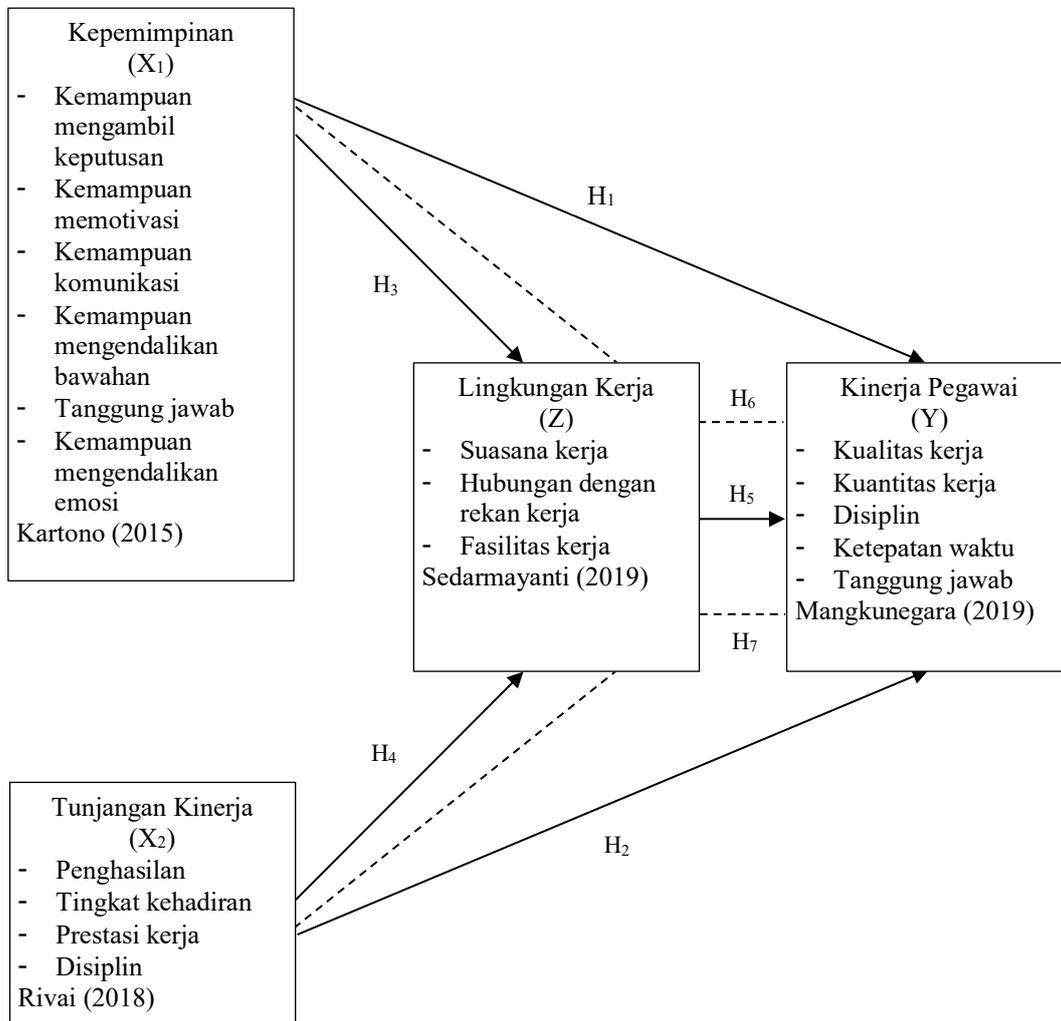
#### **HIPOTESIS PENELITIAN**

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.  $H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
2.  $H_2$  : Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
3.  $H_3$  : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
4.  $H_4$  : Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
5.  $H_5$  : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
6.  $H_6$  : Lingkungan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
7.  $H_7$  : Lingkungan kerja memediasi pengaruh

tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan

Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### METODOLOGI PENELITIAN

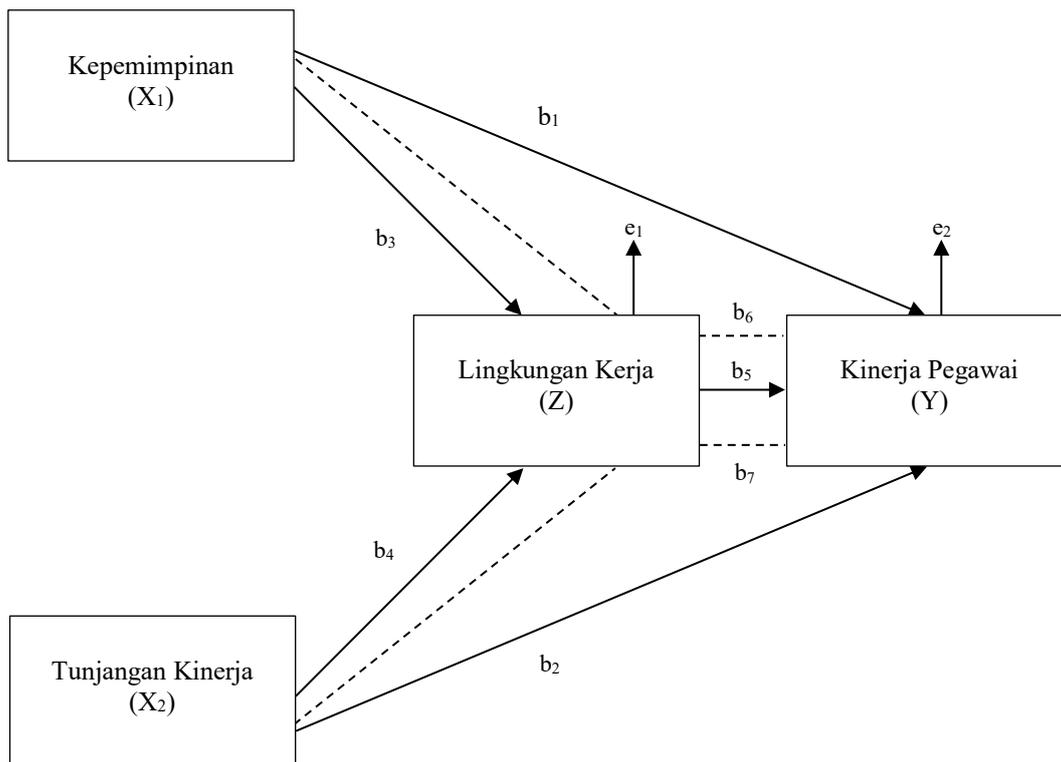
Penelitian ini menggunakan desain deskriptif analitis kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Penelitian ini menggunakan desain kausalitas yang memiliki tujuan menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas melalui variabel 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 VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang berjumlah 305 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 kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b<sub>1</sub>), variabel tunjangan kinerja mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b<sub>2</sub>), variabel kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan lingkungan kerja (b<sub>3</sub>), variabel tunjangan kinerja mempunyai hubungan langsung dengan lingkungan kerja (b<sub>4</sub>), variabel lingkungan kerja mempunyai hubungan

langsung ke kinerja pegawai (b<sub>5</sub>). Namun demikian kepemimpinan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui lingkungan kerja (b<sub>6</sub>), dan tunjangan kinerja mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui lingkungan kerja (b<sub>7</sub>).

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan pembahasan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan

lingkungan kerja sebagai variabel intervening pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, maka didapat hasil penelitian sebagai berikut.

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

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,813 dan nilai R Square 0,661 atau 66,1%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  11,685 >  $t_{tabel}$  2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dewi Sukaisih, Sunarno dan Sutono (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

2. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi untuk variabel tunjangan kinerja terhadap

kinerja pegawai sebesar 0,825 dan nilai R Square 0,680 atau 68,0%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat kuat antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pengaruh parsial variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  12,191 >  $t_{tabel}$  2,000 dan nilai Sig. 0,005 < 0,05. Hal itu menunjukkan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian yang dilakukan Nurnaningsi dan Pandi Putra (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa variabel tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Maros.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Lingkungan Kerja Pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi untuk variabel kepemimpinan terhadap lingkungan kerja sebesar 0,904 dan nilai R Square 0,818 atau 81,8%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat kuat antara kepemimpinan terhadap lingkungan kerja. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap lingkungan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  17,721 >  $t_{tabel}$  2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja karena nilai  $t_{hitung}$

lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Haslia, Ibnu Hajar, Muhammad Mari, dan Nursaban Rommy (2021), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kolaka Timur).

4. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Lingkungan Kerja Pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi untuk variabel tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja sebesar 0,851 dan nilai R Square 0,724 atau 72,4%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat kuat antara tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja. Selanjutnya pengaruh parsial variabel tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja dengan nilai  $t_{hitung}$  13,564 >  $t_{tabel}$  2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maskuri dan Suyanto (2023), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Inspektorat Jenderal

Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta.

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

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi untuk variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,834 dan nilai R Square 0,695 atau 69,5%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan sangat kuat antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pengaruh parsial variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  12,644 >  $t_{tabel}$  2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dewi Sukaisih, Sunarno dan Sutono (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

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

Hasil penelitian menunjukkan nilai pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja

pegawai sebesar 0,120. Nilai pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja, diperoleh dari hasil perkalian nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel lingkungan kerja, sebagai berikut:  $0,673 \times 0,408 = 0,274$ . Besar total pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, merupakan penjumlahan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sehingga diperoleh nilai pengaruh total =  $0,120 + 0,274 = 0,394$ . Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan variabel lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bhima Nata Hadi Surya (2018), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh yang diberikan variabel motivasi berprestasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Auditorat Utama Keuangan Negara VII Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan nilai pengaruh langsung variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,373. Nilai pengaruh tidak langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui lingkungan kerja, diperoleh dari hasil perkalian nilai koefisien jalur variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel lingkungan kerja, sebagai berikut:  $0,267 \times 0,408 = 0,109$ . Besar total pengaruh variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai, merupakan penjumlahan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Sehingga diperoleh nilai pengaruh total =  $0,373 + 0,109 = 0,482$ . Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan variabel lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan tidak terbukti dan ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Taufiq Hidayat M. Nur (2022), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening, dengan nilai koefisien jalur = 0,226, pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Lubuklinggau.

## 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 positif dan sangat kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.
3. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara kepemimpinan terhadap lingkungan kerja.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara tunjangan kinerja terhadap lingkungan kerja.
5. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Hasil penelitian menunjukkan nilai lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

Ardana, Komang, dkk. (2017). *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 10. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Creswell, J.W. (2015). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed)* Edisi Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hafidzi, Muhammad Kamil., Agustian Zen, Fiqih Adittyta Alamsyah, Firmansyah Tonda dan Lia Oktaria. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI). Vol. 4, No. 6. Hal 990-1003.

Handoko, T. Hani. (2015). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Hasibuan, Malayu, S.P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Haslia, Ibnu Hajar, Muhammad Mari, dan Nursaban Rommy. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kolaka Timur)*. Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO). Vol. 5, No. 3. Hal 663-673.

Kartono, Kartini. (2015). *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: Raja Grafindo 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.

Layuk, Agustiani Sambo., Gunawan, dan Hasmin Tamsah. (2019).

- Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Sungguminasa*. YUME: Journal of Management. Vol. 2, No. 1.
- Mahsun, Mohamad. (2018). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Makmur, Syarif. (2015). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maskuri dan Suyanto. (2023). *Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta*. J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains. Vol. 8, No. 1. Hal 1210-1225.
- Moehariono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. (2016). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2017). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nur, Taufiq Hidayat M. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Lubuklinggau*. Tesis. Magister Manajemen Universitas Bina Insan.
- Nurnaningsi dan Pandi Putra. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kementerian Agama*. AMSIR: Manajemen Journal. Vol. 3, No. 1. Hal 41-51.
- Pamuji, S. (2016). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Pasolong, Harbani. (2017). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rivai, Veithzal. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, Stephen P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

- Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. (2015). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sopiah. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andy.
- Steers, Richard M. (2015). *Efektivitas Organisasi, Kaidah Perilaku*. Terjemahan: Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Surya, Bhima Nata Hadi. (2018). *Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kanwil Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Tesis. Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. (2016). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh. Pabundu. (2015). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umam, Khaerul. (2016). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Uyanto. Stanislaus. (2016). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Joko. (2016). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan Heri. (2015). *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.