

# **PENGARUH KOMPETENSI, KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA AUDITORAT UTAMA KEUANGAN NEGARA I BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**Yoga Nugroho Saputra**

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of competency, quality of human resources and motivation on organizational performance at the Main Auditorate of State Finance I of the Financial Audit Agency of the Republic of Indonesia. The hypotheses tested in this research are: (1) Competence has a positive and significant effect on organizational performance. (2) The quality of human resources has a positive and significant effect on organizational performance. (3) Motivation has a positive and significant effect on organizational performance. (4) Competence, quality of human resources and motivation have a positive and significant effect on organizational performance. This research uses a quantitative descriptive 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 and hypothesis testing which includes correlation coefficient analysis, determination analysis, multiple regression analysis, t test and F test. From the research results, the following findings were obtained: (1) Competence has a positive and significant effect on organizational performance in Main Auditorate of State Finance I, Financial Audit Agency, with a correlation coefficient value of 0.698 and a coefficient of determination value of 48.7%. (2) The quality of human resources has a positive and significant effect on organizational performance at the Main State Financial Auditorate I of the Financial Audit Agency, with a correlation coefficient value of 0.694 and a coefficient of determination value of 48.2%. (3) Motivation has a positive and significant effect on organizational performance at the Main State Financial Auditorate I of the Financial Audit Agency, with a correlation coefficient value of 0.697 and a coefficient of determination value of 48.5%. (4) Competence, quality of human resources and motivation have a positive and significant effect on organizational performance at the Main State Financial Auditorate I of the Financial Audit Agency, with a correlation coefficient value of 0.733 and a coefficient of determination value of 53.8%.*

**Keywords:** Competence, Quality of Human Resources, Motivation and Organizational Performance

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (2) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. (4) Kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan desain 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 dan uji hipotesis yang meliputi analisis koefisien korelasi, analisis determinasi, analisis regresi ganda, uji t dan uji F. Dari hasil penelitian didapatkan temuan sebagai berikut: (1) Kompetensi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,698 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,7%. (2) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,694 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,2%. (3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,697 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,5%. (4) Kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,733 dan nilai koefisien determinasi sebesar 53,8%.

**Kata Kunci:** Kompetensi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Kinerja Organisasi

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik swasta maupun publik, memiliki tujuan jangka panjang maupun jangka pendek yang memang wajib dipenuhi oleh tindakan yang dilakukan. Dalam ranah sumber daya manusia, tujuannya adalah untuk mengasumsikan bahwa sumber daya manusia akan beroperasi sejalan dengan tujuan organisasi. Salah satunya adalah untuk memenuhi tujuan tersebut, sumber daya manusia yang unggul harus direncanakan dan dikembangkan. Organisasi akan berusaha untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang mendukung organisasinya agar dapat bertahan.

Sumber daya manusia (SDM) sebuah komponen yang berarti dalam organisasi, termasuk bisnis dan lembaga pemerintahan. Selanjutnya sumber daya manusia merupakan elemen yang menentukan pertumbuhan organisasi. Akibatnya, setiap kegiatan kerja bisa berkembang jika memiliki SDM yang mumpuni dibidangnya, tetapi jika sumber daya manusia yang dipekerjakan oleh suatu organisasi tidak berkualitas, perkembangan organisasi juga akan terhambat. Werther dan Davis dalam Sutrisno (2017:1), menyatakan sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Deming dalam Rusman (2015:555), menyatakan kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pegawai sekarang dan di masa yang akan datang. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang dapat membantu meningkatkan kinerja. Kualitas sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fisik (kesehatan) dan non fisik (kemampuan bekerja, berpikir, kognitif, dan bakat lainnya) yang dimiliki seseorang dalam rangka dapat bekerja, kreatif, potensial di organisasi. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atau kekuatan fisiknya, tetapi juga oleh pendidikan, tingkat pengetahuan, kedewasaan, dan sikapnya. Akibatnya, jumlah pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan, sikap dalam melaksanakan pekerjaan, dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan semuanya dapat digunakan untuk menentukan kualitas sumber daya manusia.

Selain kualitas sumber daya manusia, kompetensi menjadi salah satu faktor penting dalam perkembangan organisasi. Kompetensi adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Boyatzis dalam Priansa (2016:253), mengemukakan kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang

bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Kompetensi dapat berupa bakat dan minat yang dimiliki oleh pegawai, dengan kompetensi yang dimilikinya para pegawai dapat menjalankan dan menyelesaikan tugas secara baik dengan hasil yang maksimal. Kompetensi pegawai juga dapat berupa keahlian yang perlu terus ditingkatkan. Keahlian apapun dapat dipelajari namun membutuhkan dedikasi yang kuat untuk mempelajari ilmu tersebut, seperti motivasi, mental positif, waktu dan terkadang uang. Untuk itulah kompetensi kerja diperlukan mutlak karena dengan kompetensi pegawai, tujuan organisasi dapat dicapai.

Unsur motivasi kerja merupakan komponen selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam rangka peningkatan kinerja. Motivasi adalah kekuatan penggerak diri internal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerja. Hal ini dimaksudkan agar dengan memberikan inspirasi, orang dapat menjadi lebih aktif dan inovatif dalam pekerjaannya. Rivai (2019:455), mengatakan motivasi dapat berupa serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi kerja juga dapat meningkatkan moral pegawai lain saat mereka menyelesaikan tugas, menghasilkan keadaan kerja yang lebih menyenangkan.

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata kinerja nyata (*job performance*). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal, yaitu unsur dalam diri pegawai dan faktor di tempat kerja. Kecerdasan, bakat khusus, usia, jenis kelamin, masa kerja, kepribadian, emosi, metode berpikir, persepsi, dan sikap kerja

adalah semua elemen yang ada pada pekerja. Kinerja merupakan konsekuensi kerja seorang pegawai baik kualitas maupun kuantitasnya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dipercayakan kepadanya. Mahsun (2016:25), menjelaskan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia khususnya pada satuan kerja Auditorat Utama Keuangan Negara I. Bagi Auditorat Utama Keuangan Negara I pada Badan Pemeriksa Keuangan, penelitian tentang kinerja organisasi sangat berguna untuk menilai kompetensi, kualitas, motivasi pegawai serta melakukan pengawasan dan perbaikan. Kinerja organisasi yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas para pegawai.

Namun masih ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi, kualitas pegawai, dan motivasi kerja pegawai yang kiranya dapat menurunkan tingkat kinerja Auditorat Utama Keuangan Negara I itu sendiri, seperti: tidak meratanya tingkat kompetensi pegawai dalam satuan kerja organisasi, tidak semua pegawai memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, masih ada pegawai yang memiliki kualitas pekerjaan yang kurang memuaskan, kurangnya perhatian pimpinan dalam memberikan dorongan motivasi kepada pegawai, dan minimnya apreasiasi terhadap pegawai yang berprestasi.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka

rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
4. Apakah kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pengertian Kompetensi

Wibowo (2017:86), memberikan pendapat tentang kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Boyatzis dalam Priansa (2016:253), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa

membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Adapun menurut Boulter et al., dalam Rosidah (2015:11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al., dalam Rosidah (2015:11), level kompetensi adalah sebagai berikut: *skill, knowledge, self-concept, self image, trait* dan *motive*.

Kompetensi *skill* dan *knowledge* cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Sedangkan motif, kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer and Spencer dalam Moheriono (2016:3), menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Hutapea dan Thoha (2017:28), mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya.

Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemberoran bahan, waktu dan

tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbaik oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemberoran ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang akan mengurangi efisiensi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya dengan mengandalkan keterampilan menjalankan tugas, keterampilan mengelola tugas, keterampilan mengambil tindakan, keterampilan bekerja sama dan keterampilan beradaptasi.

## 2. Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Mutu dan kualitas sebenarnya tidak dapat diukur karena merupakan hal yang maya (*imagines*) jadi bukan suatu besaran yang terukur. Oleh sebab itu, perlu dibuat indikator yang merupakan besaran yang terukur demi untuk menentukan kualitas baik produk maupun jasa. Pasolong (2017:210), menyatakan bahwa berbagai upaya harus dilakukan untuk membuat indikator yang terukur dan cocok bagi masalah penentuan kualitas sedemikian rupa sehingga pembuatan produk atau pelayanan jasa dan pengontrolan kualitasnya dapat terjamin keterlaksanaannya.

Deming dikutip oleh Rusman (2015:555), menyatakan bahwa kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pegawai sekarang dan di masa yang akan datang. Selanjutnya Goetch dan Davis dalam Rusman (2015:555), mengemukakan bahwa

kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan layanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.

Antara proses dan hasil kegiatan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh organisasi dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-mutu (*output*) yang ingin dicapai. Pendapat Juran dalam Rusman (2015:554), mengemukakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya. Jadi kualitas merupakan kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability*, *delivery*, *reliability*, *maintainability*, dan *cost effectiveness*.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Werther dan Davis yang dikutip oleh Sutrisno (2017:1), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan bahwa semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Sofyandi (2015:53), menyatakan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi syarat-syarat dan

kriteria organisasi. Kriteria organisasi tersebut diharapkan akan terbentuk sumber daya manusia yang produktif yang berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Gomez (2015:1), menyebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu: (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non-manusia (*non-human resources*).

Sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh manusia seperti keahlian, kemampuan sedangkan sumber daya non manusia terdiri atas, sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material. Kedua sumber daya tersebut sangat penting, akan tetapi sumber daya manusia merupakan faktor dominan, karena sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, pengetahuan, keterampilan, kebutuhan dan sebagainya. Prinsipnya, bahwa sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi.

Pengertian sumber daya manusia mencakup semua unsur yang dimilikinya. Unsur yang dimilikinya itu seperti, energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digunakan untuk berproduksi. Unsur yang dimiliki diharapkan dapat menunjang kebutuhan dalam mencapai tujuan. Ndraha (2016:12), menjelaskan bahwa sumber daya

manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity, and imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot dan sebagainya. Pendapat Ndraha tersebut mengartikan bahwa kualitas sumber daya manusia yang tinggi mampu menggunakan daya yang bersumber pada dirinya tidak hanya otot, keterampilan dan kemampuan tetapi pola pikir, kecerdasan dan kekreatifitasan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah tingkat seberapa baik atau tinggi kualitas manusia yang ada dalam lingkungan suatu organisasi untuk bekerja, yang memiliki potensi untuk melaksanakan kegiatan organisasi.

### 3. Pengertian Motivasi

Robbins (2016:214), menjelaskan motivasi didefinisikan sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Intensitas terkait dengan seberapa keras orang berusaha. Ini adalah unsur yang mendapat perhatian paling besar dari kita bila berbicara tentang motivasi. Akan tetapi, intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak

disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi.

Ada beberapa teori motivasi berdasarkan pendapat para ahli, diantaranya Teori Motivasi Abraham Maslow, Douglas Murray McGregor, Victor Vroom, David McClelland, dan Frederick Herzberg. Kelima teori motivasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Teori Motivasi Abraham Maslow

Teori motivasi ini menurut Maslow dalam Robbins (2016:214), menyatakan di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seksual, dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b. Teori Motivasi Douglas Murray McGregor

McGregor dalam Robbins (2016:216), menggambarkan dua teori tentang manajemen dan implikasinya bagi motivasi yaitu teori X dan teori Y. Menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- 1) Pegawai secara inheren tidak suka untuk bekerja, bila dimungkinkan akan menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- 3) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- 4) Kebanyakan pegawai menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Dalam teori Y, ada empat asumsi positif yaitu:

- 1) Pegawai dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
- 3) Rata-rata orang dapat bekerja untuk menerima, bahkan mengusahakan, dan tanggung jawab.
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya

milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

c. Teori Pengharapan Victor Vroom

Menurut Vroom dalam Robbins (2016:238), teori pengharapan berfokus pada tiga hubungan, yaitu:

- 1) Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerjanya.
- 2) Hubungan kinerja-imbalan. Sampai sejauh mana individu itu menyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.
- 3) Hubungan imbalan-sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

d. Teori Motivasi David McClelland

McClelland dalam Rivai (2019:459), menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi tentang motivasi mereka. *McClelland Theory of Needs* memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- 1) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*); kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar organisasi yang telah ditentukan juga perjuangan pegawai untuk menuju keberhasilan.

- 2) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*need for power*); kemampuan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.
  - 3) Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para pegawai di dalam organisasi.
- e. Teori Motivasi Frederick Herzberg
- Hezberg dalam Danim (2015:31), berpendapat bahwa ada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, yaitu:
- 1) Faktor intrinsik: prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan.
  - 2) Faktor ekstrinsik: hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervise, kebijakan administratif, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.
- Berdasarkan berbagai pendapat tentang motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah alat pendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan demi pemenuhan kebutuhan hidupnya yang menyebabkan dirinya terpanggil untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam pekerjaannya.
4. Pengertian Kinerja Organisasi
- Menurut Keban (2015:43), kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil “*the degree of accomplishment*“ atau kinerja merupakan tingkat pencapaian

tujuan organisasi secara berkesinambungan. Kemudian Steers (2015:67), memberikan pengertian kinerja organisasi sebagai tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai. Sedangkan menurut Mahsun (2016:25), kinerja 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.

Ruky dalam Tangkilisan (2017:176), mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standar (target), dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

Rivai (2019:14), berpendapat bahwa kinerja organisasi adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan Moheriono (2016:60), mengemukakan bahwa kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang

dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/kebijakan/visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Setiap instansi sering tidak memperhatikan kinerja instansi atau organisasi kecuali kinerja sudah amat buruk.

## **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.  $Ha_1$  : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

$Ho_1$  : Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

2.  $Ha_2$  : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

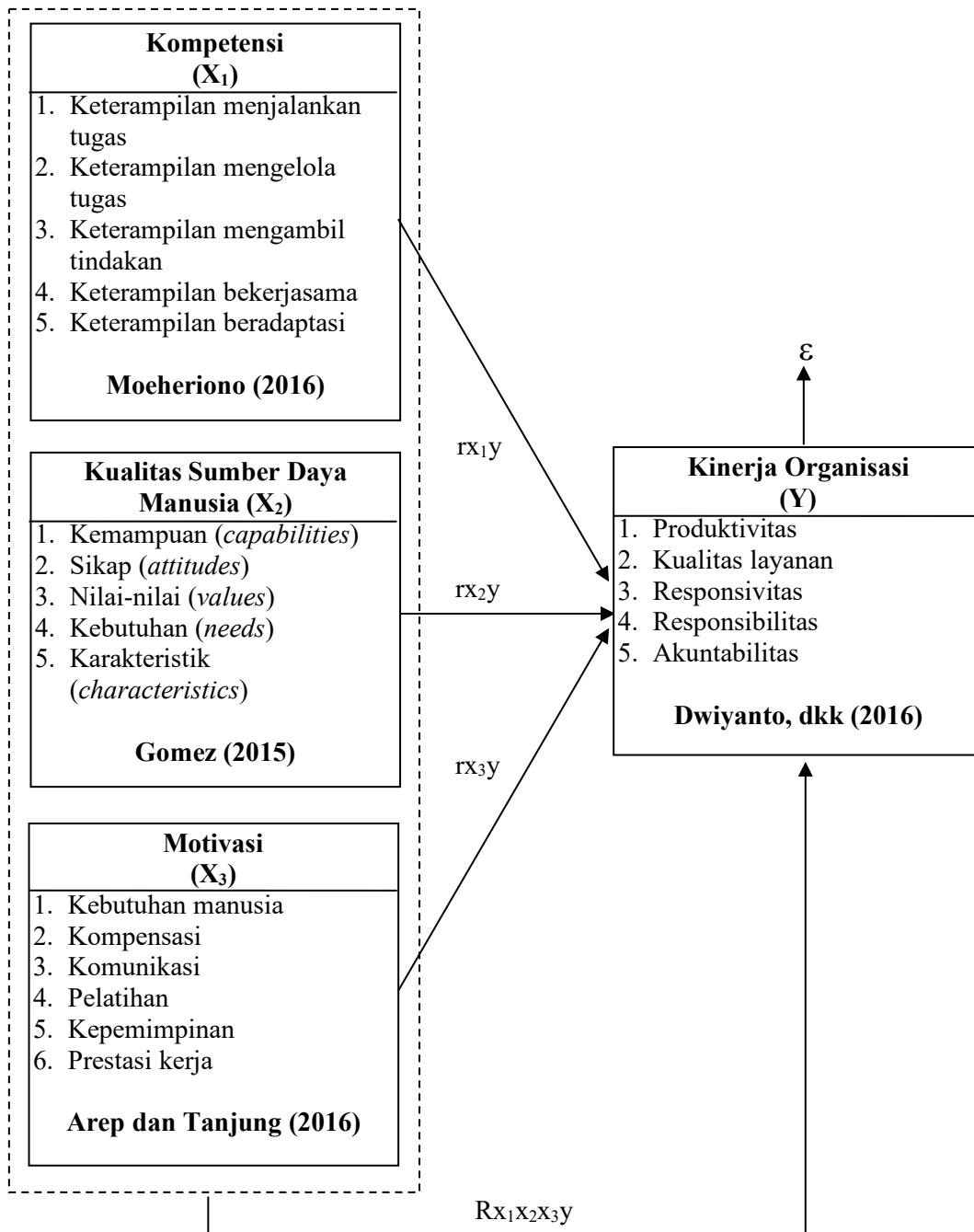
$Ho_2$  : Kualitas sumber daya manusia tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

3.  $Ha_3$  : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

$Ho_3$  : Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

4.  $Ha_4$  : Kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

$Ho_4$  : Kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran****METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain analisis deskriptif 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

terhadap variabel terikat, apakah hubungannya cukup signifikan melalui analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, analisis regresi linear ganda, dan analisis signifikansi (uji t dan uji F). 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 menggunakan uji asumsi BLUE (uji linearitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heterokedastisitas) serta uji hipotesis (uji korelasi, uji determinasi, uji regresi, uji t, dan uji F).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas, yaitu kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi serta satu variabel terikat yaitu kinerja organisasi. Sebanyak empat hipotesis dikembangkan dan diuji dengan analisis data kuantitatif melalui *software SPSS* versi 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan temuan-temuan pada karakteristik responden menggunakan statistik deskriptif. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan persentase 66,67%. Selanjutnya rentang usia mayoritas responden berkisar antara 41 – 50 tahun dengan persentase 50,00%. Adapun mayoritas responden

memiliki masa kerja antara 11 – 15 tahun dengan persentase 43,06%. Dan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan akhir S1 dengan persentase 50,00%. Selanjutnya dari hasil uji analisis deskriptif diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan kuesioner yang diajukan berkaitan dengan variabel kualitas sumber daya manusia, dan motivasi dan kinerja organisasi. Uraian hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada penjelasan berikut.

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Uji hipotesis 1 menyatakan: "Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia." Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi kompetensi terhadap kinerja organisasi adalah 0,698. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,487 atau 48,7%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 48,7% dari kinerja organisasi ditentukan oleh kompetensi, sedangkan 51,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hubungan fungsional antara variabel kompetensi dan variabel kinerja organisasi ditunjukkan oleh persamaan regresi linear, yaitu  $\hat{Y} = 21,636 + 0,638X_1$ . Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja organisasi sebesar 21,636, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kompetensi akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,638 satuan. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi

antara kompetensi dengan kinerja organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  8,159 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,000 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji hipotesis 1 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadhillah (2020), dimana hasil penelitiannya menunjukkan kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Uji hipotesis 2 menyatakan: "Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia." Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah 0,694. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,482 atau 48,2%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 48,2% dari kinerja organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, sedangkan 51,8% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hubungan fungsional antara variabel kualitas sumber daya manusia dan variabel kinerja organisasi ditunjukkan oleh persamaan regresi linear, yaitu  $\hat{Y} = 16,058 + 0,722X_2$ . Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja organisasi sebesar 16,058, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja

organisasi sebesar 0,722 satuan. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kualitas sumber daya manusia dengan kinerja organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  8,070 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,000 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji hipotesis 2 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiradyatmika (2022), dimana hasil penelitiannya menunjukkan kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Uji hipotesis 3 menyatakan: "Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia." Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi motivasi terhadap kinerja organisasi adalah 0,697. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,485 atau 48,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 48,5% dari kinerja organisasi ditentukan oleh motivasi, sedangkan 51,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hubungan fungsional antara variabel motivasi dan variabel kinerja organisasi ditunjukkan oleh persamaan regresi linear, yaitu  $\hat{Y} = 21,723 + 0,637X_3$ . Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja organisasi sebesar 21,723, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel motivasi akan

meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,637 satuan. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi dengan kinerja organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai  $t_{hitung}$  8,123 yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  2,000 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji hipotesis 3 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah dan Asytuti (2021), dimana hasil penelitiannya menunjukkan variabel motivasi memiliki pengaruh yang positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

#### 4. Pengaruh Kompetensi, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Uji hipotesis 4 menyatakan: "Kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia." Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien korelasi kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja organisasi adalah 0,733. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,538 atau 53,8%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 53,8% dari kinerja organisasi ditentukan oleh kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi, sedangkan 46,2% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hubungan fungsional antara variabel kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi secara bersama-sama terhadap

kinerja organisasi ditunjukkan oleh persamaan regresi linear, yaitu  $\hat{Y} = 14,264 + 0,125X_1 + 0,404X_2 + 0,477X_3$ . Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja organisasi sebesar 14,264, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kompetensi akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,125 satuan. Jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,404 satuan. Dan jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel motivasi akan meningkatkan kinerja organisasi sebesar 0,477 satuan. Adapun hasil uji F menunjukkan bahwa korelasi antara kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai  $F_{hitung}$  26,347 yang lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  2,74 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji hipotesis 4 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sipahutar, Sinaga, dan Gaol (2022), dimana hasil penelitiannya menunjukkan kemampuan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersamaan (serentak) pada variabel kinerja karyawan.

### 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 bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat

- Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,698 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,7%.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,694 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,2%. 8,070.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,697 dan nilai koefisien determinasi sebesar 48,5%.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,733 dan nilai koefisien determinasi sebesar 53,8%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. (2016). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Creswell, J.W. (2015). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed)* Edisi

- Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. (2015). *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus dkk. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik Indonesia, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Fadhillah. (2020). *Pengaruh Kompetensi SDM, Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kompensasi sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus BNI Syariah Cabang Fatmawati)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Faustino Cardoso. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hartanto, Frans Mardadi. (2016). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. (2017). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmadi dan Nia Sri Sunariah. (2015). *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Keban, Yeremias T. (2015). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gaya Media.

- Kuncoro, Achmad., Engkos, dan Riduan. (2017). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mahsun, Mohamad. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Moeheriono. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ciawi-Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (2016). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (2016). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 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.
- Peryuda, Selima. (2022). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Karya Sukses Kreasi Kota Batam*. Skripsi. Universitas Putera Batam.
- Priansa, Donni Juni. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosidah, Sulistiyani Ambar Teguh. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rusman. (2015). *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sofyandi, Herman. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konsteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surakhmad, Winarno. (2015). *Pengantar Interaksi Mengajar-Belajar, Dasar-Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*. Bandung: Tarsito.
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2017). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Tjiptono, Fandy. (2017). *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.
- Uyanto. Stanislaus. (2016). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, Tony. (2017). *Manajemen Kualitas Jasa Desain Servequal, QFO, dan Kano Disertai Contoh Aplikasi Dalam Kasus Penelitian*. Jakarta: Indeks.