

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA AUDITORAT UTAMA KEUANGAN NEGARA I BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Yunelia Sari

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership and competence on employee performance through motivation as a moderating variable in the Main Auditorate of State Finance I of the Financial Audit Agency of the Republic of Indonesia. This research uses a quantitative descriptive analysis design. The sampling technique used was Proportionate Stratified Random Sampling, where the sample of respondents was 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 strong influence between leadership and employee performance and partially leadership has a significant influence on employee performance, (2) There is a strong influence between competence and employee performance and partially competence has a significant influence on employee performance, (3) There is a strong influence between leadership and motivation and partially leadership has a significant influence on motivation, (4) There is a very strong influence between competence and motivation and partially competence has a significant influence on motivation, (5) There is a very strong influence between motivation and employee performance and partially motivation has a significant influence on employee performance, (6) The motivation variable 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) The motivation variable cannot mediate the influence of competence on employee performance, because the value of the direct influence is smaller than the value of the indirect influence.

Keywords: Leadership, Competency, Motivation and Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel moderasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan desain analisis deskriptif kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*, dimana sampel respondennya sebanyak 72 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan uji asumsi BLUE, uji hipotesis dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Adanya pengaruh yang kuat antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dan secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) Adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi dan secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, (4) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara kompetensi terhadap motivasi dan secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, (5) Adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kinerja pegawai dan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) Variabel motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh langsungnya lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai sangat tergantung dari beberapa faktor pendorong yang mempengaruhi peningkatan kinerja misalnya faktor kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi dalam bekerja. Pihak pimpinan perlu memperhatikan hal-hal tersebut guna menumbuhkan dan meningkatkan semangat kerja sehingga kinerjanya meningkat, karena pegawai merasa senang dan bersemangat dalam bekerja menyelesaikan tugas-tugas yang pada akhirnya rencana yang telah ditetapkan dapat terealisasi dengan baik.

Dalam suatu instansi pemerintah dibutuhkan adanya pengaturan, pengarahan, dan pendayagunaan sumber-sumber yang ada, hal ini dibutuhkan adanya peran pemimpin dalam suatu instansi pemerintah dalam menunjang kelancaran dan pencapaian tujuan yang tepat. Pimpinan secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagai pimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan dan tingkah laku bawahannya, agar efektivitas kerja bawahannya sesuai dengan yang telah ditetapkan organisasi. Batasan kepemimpinan adalah sifat untuk mempengaruhi bawahan agar mereka mampu bekerja sama, sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis, efektif dan efisien untuk mencapai hasil kerja sebagaimana diinginkan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha serta iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi.

Kepemimpinan yang baik adalah dalam pengambilan keputusan diambil melibatkan semua pegawai yang ada

sehingga pengambilan keputusan tidak terjadi kendala setelahnya. Pimpinan harus bisa mengambil alih pengorganisasian kegiatan sehingga kegiatan tersebut tanpa adanya kesalahpahaman yang dapat menimbulkan perpecahan antar pegawainya, pemimpin harus memiliki ketepatan dalam evaluasi dan pengawasan sehingga tujuan dapat tercapai.

Perkembangan lingkungan yang cepat dan persaingan semakin ketat menuntut setiap organisasi mampu menghadapi tantangan global khususnya kompetisi dan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Kompetensi sumber daya manusia sangat dibutuhkan, bila suatu organisasi ingin tetap bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan organisasi. Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Penerapan strategi sumber daya manusia sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan salah satunya, yaitu melalui pembentukan komitmen organisasi dan budaya organisasi yang tepat di perusahaan. Sikap yang dibentuk oleh kompetensi erat kaitannya dengan kinerja pegawai, yaitu sikap

umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kinerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *performance* yang ditetapkan. Sebaliknya kinerja yang menurun atas pekerjaan menunjukkan sikap negatif. Setiap pegawai harus memiliki kompetensi agar dapat mendukung kinerja, kompetensi yang harus dimiliki pegawai, yaitu: posisi pegawai harus sesuai dengan kompetensinya, harus memiliki kemampuan setiap individu pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Adanya suatu standar perilaku berupa nilai yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, memiliki sikap atau reaksi dalam melaksanakan pekerjaan, dan pegawai memiliki minat dalam melakukan pekerjaan.

Motivasi yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai kurang memiliki informasi yang jelas apakah pekerjaan mereka memiliki dampak positif terhadap para penerima manfaatnya yaitu individu atau kelompok yang dilayani organisasi.

Motivasi adalah suatu dorongan bagi mereka untuk berbuat dan berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi sangatlah

diperlukan sehingga terciptalah kinerja yang baik oleh karena itu lingkungan kerja dapat menimbulkan motivasi yang dapat menciptakan kinerja pegawai. Motivasi pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri sedangkan faktor-faktor organisasional muncul dari organisasi, di mana kedua faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi pegawai di dalam bekerja. Motivasi yang tepat akan mendorong pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan kepentingan pribadi seorang karyawan tersebut akan terpelihara pula.

Pegawai harus memiliki motivasi agar dapat bekerja dengan baik. Sehingga motivasi yang harus dimiliki yaitu adanya keterpaduan antara atasan dengan bawahan tentang kebijakan dan administrasi, pegawai harus memiliki supervisi yang efektif oleh atasan untuk membantu kinerja pegawai melalui penyelenggaraan pekerjaan yang baik, juga pemberian petunjuk nyata sesuai standar kerja dan perlengkapan pembekalan yang memadai, perlu adanya indikasi keberhasilan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga menimbulkan kepercayaan antara atasan dengan bawahan, adanya hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan maupun antar pegawai itu sendiri, gaji atau honor merata di antara pegawai yang satu dengan yang lain sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja, pekerjaan yang diberikan atasan menantang dan juga sesuai dengan kemampuan pegawai yang mengerjakan pekerjaan tersebut

sehingga adanya kestabilan kerja, adanya penghargaan pimpinan kepada bawahan yang telah memberikan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, adanya kenyamanan dalam bekerja karena kondisi kerja yang memadai, dan adanya peluang untuk maju karena diberikan promosi.

Penelitian ini dilakukan pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (AKN I BPK RI), dimana AKN I merupakan salah satu unsur pelaksana tugas pemeriksaan, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK melalui Anggota I BPK. AKN I berdasarkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan, pada Pasal 280 disebutkan mempunyai tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara pada Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan, Kementerian Pertahanan, Dewan Ketahanan Nasional, Lembaga Ketahanan Nasional, Badan Intelijen Negara, Badan Nasional Penanggulangan Terorisme, Badan Keamanan Laut, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Komisi Nasional Hak Asasi Manusia, Badan Siber dan Sandi Negara, Kejaksaan Republik Indonesia, Komisi Pemberantasan Korupsi, Kepolisian Negara Republik Indonesia, Badan Narkotika Nasional, Kementerian Luar Negeri, Kementerian Perhubungan, Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika, Komisi Pemilihan Umum (termasuk Komisi Pemilihan Umum Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota), Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, dan Badan Pengawas Pemilihan Umum, serta lembaga terkait di lingkungan entitas tersebut.

Auditorat Utama Keuangan Negara I di Badan Pemeriksa Keuangan membutuhkan pimpinan yang memiliki kepemimpinan yang dapat menjadi teladan, kompetensi pegawai yang baik, dan motivasi kerja pegawai yang tinggi agar mampu menjalankan tugas-tugas pemeriksaan keuangan negara dengan baik. Fenomena permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I, antara lain: kurangnya motivasi pimpinan kepada bawahan sehingga tidak ada keinginan pegawai untuk bekerja lebih giat, belum adanya ketegasan pemimpin terhadap setiap bentuk pelanggaran yang dilakukan pegawai dengan memberikan sanksi hukuman, pimpinan hanya memberi teguran tetapi tidak memberi sanksi, masih kurangnya kemampuan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, kurang adanya supervisi yang efektif oleh atasan untuk membantu kinerja pegawai melalui penyelenggaraan pekerjaan yang baik, kurang adanya hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan maupun antar pegawai itu sendiri, dan kurang adanya penghargaan pimpinan kepada bawahan yang telah memberikan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

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

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel moderasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel moderasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kepemimpinan

Konsep pemimpin berasal dari kata *leader* dan kepemimpinan dari *leadership*. Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seseorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Hasibuan (2017:43), menyatakan seorang pemimpin dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya keberhasilan seseorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Thoha (2017:75), 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.

Anoraga dikutip Sutrisno (2017:232), mengemukakan bahwa 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.

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

Kartono (2017:51), 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. Sedangkan Rivai (2019:65), 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.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan bergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard dikutip oleh Wahyudi (2016:123), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggung jawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan, dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Pengertian Kompetensi

Moehariono (2016:4), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang berindikasi cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan/atau bakatnya. Wibowo (2017:324), menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan 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.

Sejalan dengan itu Finch et al., dalam Sutrisno (2017:222), mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus

dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.

Kompetensi menurut McEchlos dan Sadily (2015:132), diartikan sebagai kecakapan dan kemampuan. Kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk memutuskan sesuatu. Boulter et al., dalam Sutrisno (2017:221), mengemukakan bahwa kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggulan dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang kompetensi di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang pegawai untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan melalui pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai-nilai, sikap dan minat, sesuai dengan visi dan misi organisasi.

3. Pengertian Motivasi

Samsudin (2016:281), mengemukakan bahwa motivasi

adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Liang Gie dalam Samsudin (2016:283), menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawainya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2017:58), motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah agar anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Sedangkan menurut Steers dalam Sedarmayanti (2019:233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Kemudian menurut Siagian (2017:102), motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Berbeda dengan pendapat Flippo dalam Hasibuan (2017:143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2017:150), adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi Positif. Motivasi positif maksudnya pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif. Motivasi negatif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Berdasarkan uraian pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik atau menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

4. Pengertian Kinerja Pegawai

Organisasi membutuhkan pegawai sebagai pelaksana pekerjaan, pegawai membutuhkan imbalan sebagai penghasilan untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Dengan demikian organisasi mempunyai kewajiban untuk memberikan imbalan, serta pegawai mempunyai kewajiban untuk bekerja sehingga organisasi

memperoleh hasil kerja, karena hak organisasi untuk mendapatkan hasil kerja dari pegawai adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Wibowo (2017:7), mengatakan bahwa kinerja pegawai berasal dari pengertian *performance*, sedangkan menurut Mangkunegara (2017:9), kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian Abdullah (2016:331), berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan pegawai dalam mengembangkan nalar dalam bekerja, artinya bahwa nalar dikembangkan oleh pimpinan organisasi dalam memberikan arahan dalam bekerja, hal ini adalah bagian dari pencapaian hasil kerja dari pekerjaan itu sendiri yang mana pegawai harus mengerjakan pekerjaan itu sendiri dengan sebaik-baiknya.

Selanjutnya kinerja tidak hanya direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan akan tetapi juga dievaluasi. Lebih lanjut Wibowo (2017:229), menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah

tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya menurut Sinambela (2017:187), pengukuran kinerja mempunyai tiga tujuan, yaitu:

- a. membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja;
- b. pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan; dan
- c. mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Mengacu pada pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja individu dan kelompok dalam rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan, untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

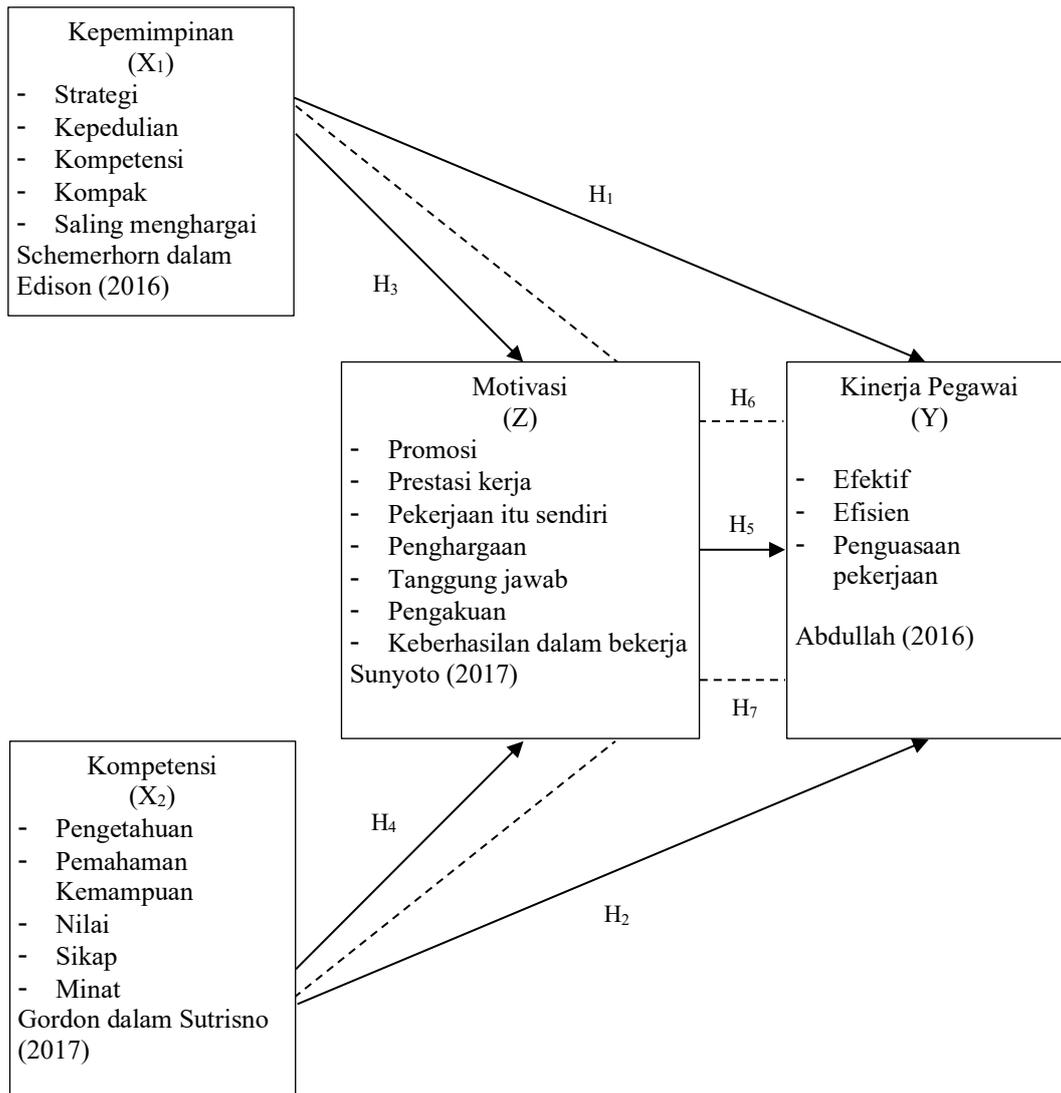
HIPOTESIS PENELITIAN

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. H₁ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan

Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

2. H₂ : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
3. H₃ : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
4. H₄ : Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
5. H₅ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
6. H₆ : Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.
7. H₇ : Motivasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

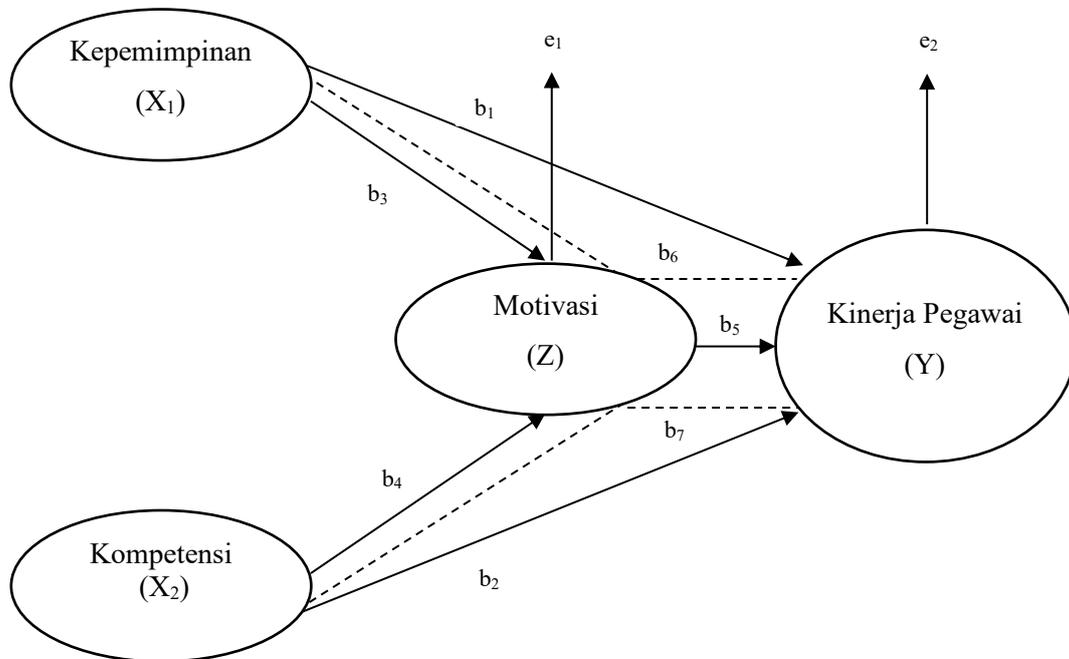
Penelitian ini menggunakan desain deskriptif analitis kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Penelitian ini menggunakan desain kausalitas yang memiliki tujuan menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas melalui variabel mediasi terhadap variabel terikat, apakah hubungannya cukup signifikan melalui analisis jalur (*path analysis*). Dalam penelitian ini data yang didapat akan dianalisis secara statistik dengan *software* SPSS versi 26.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia yang berjumlah 309 orang. Untuk memudahkan penyebaran angket maka populasi yang akan dijadikan sampel adalah pegawai dengan jabatan Golongan II dan III. Sedangkan jumlah sampel responden dalam penelitian ini sebanyak 72 orang responden. Penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai

anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji linearitas, uji normalitas, uji

multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heterokedastisitas, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan analisis jalur (*path analysis*).



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

Berdasarkan gambar model analisis jalur diajukan hubungan berdasarkan teori bahwa variabel kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b_1), variabel kompetensi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja pegawai (b_2), variabel kepemimpinan mempunyai hubungan langsung dengan motivasi (b_3), variabel kompetensi mempunyai hubungan langsung dengan motivasi (b_4), variabel motivasi mempunyai hubungan langsung ke kinerja pegawai (b_5). Namun demikian kepemimpinan mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui motivasi (b_6), dan kompetensi mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja pegawai melalui motivasi (b_7).

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (R) untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,722 dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar

0,522 atau 52,2%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t_{hitung} 8,740 > 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.

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

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (R) untuk variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,697 dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,486 atau 48,6%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t_{hitung} 8,138 > t_{tabel} 2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05.

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

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (R) untuk variabel kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,721 dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,519 atau 51,9%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap motivasi diperoleh nilai t_{hitung} 8,696 > t_{tabel} 2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05.

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

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (R) untuk variabel kompetensi terhadap motivasi sebesar 0,991 dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,983 atau 98,3%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara kompetensi terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya pengaruh parsial variabel kompetensi terhadap motivasi diperoleh nilai t_{hitung} 62,795 > t_{tabel} 2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05.

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

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien korelasi (R) untuk variabel motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,811 dan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,658 atau 65,8%. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya pengaruh parsial variabel motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai t_{hitung} 11,593 > t_{tabel} 2,000 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hal itu menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan nilai Sig. lebih kecil dari 0,05.

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

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar -0,030. Nilai pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi, diperoleh dari hasil perkalian nilai koefisien jalur variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi, sebagai berikut: $1,022 \times 0,481 = 0,491$. 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 = $-0,030 + 0,491 = 0,461$. 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 motivasi ($-0,030 < 0,491$). Dengan demikian, dapat disimpulkan variabel motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

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

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,332. Nilai pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi, diperoleh dari hasil perkalian nilai koefisien jalur variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi, sebagai berikut: $-0,037 \times 0,481 = -0,017$. Besar total pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai, merupakan penjumlahan besar pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sehingga diperoleh nilai pengaruh total = $0,332 - 0,017 = 0,315$. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi

(0,332 > -0,017). Dengan demikian, dapat disimpulkan variabel motivasi tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

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

1. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,722 dan nilai koefisien determinasi (R Square) 0,522 atau 52,2%.
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,697 dan nilai koefisien determinasi (R Square) 0,486 atau 48,6%.
3. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara kepemimpinan terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,721 dan nilai koefisien determinasi (R Square) 0,519 atau 51,9%.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara kompetensi terhadap motivasi pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,991 dan nilai koefisien determinasi (R Square) 0,983 atau 98,3%.

5. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang sangat kuat antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Auditorat Utama Keuangan Negara I Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia dengan nilai koefisien korelasi (R) 0,811 dan nilai koefisien determinasi (R Square) 0,658 atau 65,8%.
6. Hasil penelitian menunjukkan nilai pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi (-0,030 < 0,491). Dengan demikian variabel motivasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Hasil penelitian menunjukkan nilai pengaruh langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi (0,332 > -0,017). Dengan demikian variabel motivasi dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Hepsi dan Habibatul Hidayati. (2023). *Pengaruh Kompetensi Kerja, Kepemimpinan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Sijunjung*. Jurnal *Economia*. Vol. 2, No. 12. 3634-3655.

- Abdullah, Ma'ruf. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Creswell, J.W. (2015). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Edison, Emron., dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Firdaus, Ardiansyah., Disman, dan Rina Masruroh. (2022). *Efek Moderasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kuningan*. Indonesian Journal of Strategic Management. Vol. 5, No. 1.
- Firmansya, Randi., Ronal Aprianto, dan Fitria. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Dinas Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Rawas Utara*. MAMEN: Jurnal Manajemen. Vol. 1, No. 4. 489-498.
- Ghozali, Imam. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, Beni Wahyu dan Priyastiwi. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Motivasi (Studi Kasus Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIA Yogyakarta)*. Jurnal Riset Mahasiswa. Vol. 2, No. 1. 170-182.
- Irawan, Dwi. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Musi Rawas Utara*. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Bina Insan.
- Kartono, Kartini. (2017). *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.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McEchlos, John dan Hasan Sadily. (2015). *Kamus Indonesia Inggris*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Moheriono. (2016). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor-Ciawi: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, Nur Fahmi., Supawi Pawenang, dan Siti Maryam. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan PT PPI Regional Jateng dan DIY*. Indonesian Economics and Management Research. Vol. 1, No. 1. 65-71.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Oktikasari, Fatmi Yumantini dan Suyanto. (2023). *Analisis Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi Di Lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan*. Journal of Economics and Business UBS. Vol. 12, No. 5. 3224-3241.
- Pamudji, S. (2015). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- 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.
- Prihadi, Syaiful F. (2015). *Assessment Centre Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pristiningsih, Siska. (2015). *Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada CV. Harapan Baru Grup Surakarta*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 15, No. 2. 261-266.
- Riduwan. (2017). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2019). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2017). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudriamunawar, Haryono. (2016). *Kepemimpinan, Peran Serta dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukmawati, St. dan Roslina Alam. (2019). *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kota Makassar*. MBIA. Vol. 18, No. 2. 172-181.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Ashar Munandar. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- 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.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.