

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP**  
**KINERJA PEGAWAI KANTOR INSPEKTORAT KOTA**  
**LUBUKLINGGAU DENGAN AKUNTABILITAS**  
**SEBAGAI LABEL MODERASI**



**T E S I S**

**Oleh:**

**LUSIANA**

**NIM: 2301030016**

**Peminatan: Sumber Daya Manusia (SDM)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN SOSIAL HUMANIORA**  
**UNIVERSITAS BINA INSAN LUBUKLINGGAU**  
**2025**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI NENTOR INSPEKTORAT KOTA  
LUBUKLINGGAU TERHADAP AKUNTABILITAS  
SEBAGAI LABEL MODERASI**



**Oleh:**

**LUSIANA**

**NIM: 2301030016**

**Permintaan : Sumber Daya Manusia (SDM)**

**Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Menyetujui  
Komisi Pembimbing**

**Tanggal,.....2025**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. Herman Paleni, S.HI., S.E., M.Si**

**Dr. Yohanes Susanto, MM**

**Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau**

**Dr. Herman Paleni, S.HI., S.E., M.Si**

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



Yang bertanda tangan dibawah

Nama : Lusiana

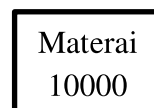
NIM : 2301030016

Mahasiswa : Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Bina Insan Lubuklinggau

Menyatakan bahwa tesis ini adalah asli tulisan saya sendiri terkecuali sitasi yang ditulis dari penulis yang ada dalam daftar referensi. Bila keaslian tulisan ini tidak benar dan tidak dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah maka peneliti bersedia dituntut dengan ketentuan hukum yang berlaku. Tesis ini diterbitkan untuk kalangan terbatas dan diserahkan sebagai milik Perpustakaan Pascasarjana Universitas Bina Insan dan merupakan hak Perpustakaan Universitas Bina Insan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ternyata tidak benar maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Lubuklinggau, Juni 2025



Lusiana  
Peneliti

# Protected by PDF Anti-Copy Free

MOTTO DAN PERSEMBAHAN  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



**MOTTO :**

*"Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri". (QS. Al-Isra: 7)*

*"barangsiapa yang memberikan kemudahan (membantu) kepada orang yang kesusahan, niscaya Allah akan membantu memudahkannya didunia dan di akhirat".*

Tesis ini kupersembahkan kepada:

Suami dan anak"ku tercinta.  
Sumber Semangat & Motivasi

Ibunda Tercinta  
Adik adik ku tercinta

Pak inspektur, Ibu Sekretaris dan teman-teman Kantor  
Inspektorat Kota Lubuklinggau.  
Atas dukungan yang diberikan selama ini.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
*Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor  
Inspektorat Kota Lubuklinggau Dengan Akuntabilitas  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
Sebagai Variabel Moderasi*



Program Magister Manajemen dan Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora  
Universitas Bina Insan

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau bertujuan untuk mengetahui pengaruh tiap variabel bebas terhadap variabel terikat dan pengaruh variabel moderasi. Sampel penelitian berjumlah 45 orang pegawai dari dalam maupun luar organisasi Kantor Inspektorat. Analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian yang diperoleh: 1). Kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $t_{hitung} 8,372 > t_{tabel} 2,014$  dengan Sig  $0,000 < 0,05$ . Tingkat kompetensi pegawai diukur dari sejauh mana pengetahuan teknis terkait seluk beluk pekerjaan. Selain itu, organisasi harus mengalokasikan anggaran untuk peningkatan kompetensi pegawai secara sistematis sesuai kebutuhan organisasi. Kompetensi merupakan variabel dominan dalam penelitian 2). Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $t_{hitung} 2,533 > t_{tabel} 2,014$  dengan Sig  $0,023 < 0,05$ . Penghargaan yang berikan organisasi bagi pegawai yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan motivasi. Selain itu, adanya tunjangan hari tua berpengaruh terhadap rasa aman, yang berpengaruh terhadap motivasi. 3). Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $F_{hitung} 35,217 > F_{tabel} 3,22$  dengan Sig  $0,000 < 0,05$  4). Akuntabilitas secara signifikan memperkuat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $t_{hitung} 2,377 > t_{tabel} 2,014$  dengan Sig  $0,025 < 0,05$ . Akuntabilitas organisasi dapat diukur dari laporan pertanggungjawaban kinerja yang disusun secara apa adanya. 5). Akuntabilitas secara signifikan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai, dengan nilai  $t_{hitung} 2,265 > t_{tabel} 2,014$  dengan Sig  $0,027 < 0,05$ . Keterbukaan informasi terkait laporan pertanggungjawaban kinerja, merupakan indikasi akuntabilitas organisasi.

Kata Kunci : Kompetensi, Motivasi, Akuntabilitas, Kinerja Pegawai

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
*The Influence of Competence and Motivation on the Performance of Employees  
at the Lubuklinggau City Inspectorate Office with Accountability  
as a Moderating Variable*  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Master of Management Program, Faculty of Economics and Social Humanities  
Universitas Bina Insan

**Abstract**

*This research was conducted at the Lubuklinggau City Inspectorate Office with the aim of determining the effect of each independent variable on the dependent variable and the effect of moderating variables. The research sample consisted of 45 employees from within and outside the Inspectorate Office organization. Data analysis used Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the research obtained: 1). Competence has a partial significant effect on employee performance, with a calculated  $t$  value of  $8.372 > t$  table  $2.014$  with  $Sig$   $0.000 < 0.05$ . The level of employee competence is measured by the extent of technical knowledge related to the ins and outs of the job. In addition, organizations must allocate a budget for systematically improving employee competence according to organizational needs. Competence is the dominant variable in the study 2). Motivation has a partial significant effect on employee performance, with a calculated  $t$  value of  $2.533 > t$  table  $2.014$  with  $Sig$   $0.023 < 0.05$ . Awards given by organizations to high-performing employees can increase motivation. In addition, the existence of old age benefits has an impact on the sense of security, which has an impact on motivation. 3). Competence and motivation have a significant simultaneous effect on employee performance, with a calculated  $F$  value of  $35.217 > F$  table  $3.22$  with a  $Sig$ .  $0.000 < 0.05$ . 4). Accountability significantly strengthens the influence of the competency variable on employee performance, with a calculated  $t$  value of  $2.377 > t$  table  $2.014$  with a  $Sig$ .  $0.025 < 0.05$ . Organizational accountability can be measured from performance accountability reports that are prepared as they are. 5). Accountability significantly strengthens the influence of the motivation variable on employee performance, with a calculated  $t$  value of  $2.265 > t$  table  $2.014$  with a  $Sig$ .  $0.027 < 0.05$ . Transparency of information related to performance accountability reports is an indication of organizational accountability.*

*Keywords: Competence, Motivaton, Accountability, Employee Performance*



Dengan menyebut nama SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, penulis panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi”***.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis telah berusaha menyusun berkas tesis sebaik mungkin, baik dari segi isi maupun dari segi tata penulisan. Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki.

Selanjutnya penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu:

1. Rektor Universitas Bina Insan Bapak Dr. H.Sardiyo. MM, atas dukungan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
2. Wakil Rektor I Universitas Bina Insan Bapak Muhammad Akbar, M.It, atas dukungan dan motivasinya.
3. Wakil Rektor II Universitas Bina Insan Bapak Wakhid Nur Mukhlis, M.Pd, atas perhatian dan dukungannya.
4. Dekan Fakultas Ekonomi dan Sosial Humaniora Universitas Bina Insan Bapak Dr. Dheo Rimbano, M.Si, atas dukungannya yang diberikan.

5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bina Insan sekaligus Dosen Pembimbing I, Bapak Dr. Herman Paleni, S.HI, S.E., M.Si, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis dukungan yang diberikan.
6. Dosen Pembimbing II Bapak Dr. Yohanes Susanto, MM, atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
7. Kepala Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau Bapak H. Resto Irwan Putra, S.E., MM atas dukungan selama penyusunan tesis.
8. Seluruh Dosen, Staf dan Pegawai Universitas Bina Insan Lubuklinggau atas dukungan yang diberikan kepada penulis.
9. Kedua orang tua dan mertuaku atas kesabaran dan pengertian terhadap penulis selama ini.
10. Suami dan anak-anakku tercinta, sumber semangatku dalam menyelesaikan tesis.
11. Rekan-rekan program studi manajemen Universitas Bina Insan

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, segala saran dan kritik dari pembaca untuk kesempurnaan tesis di masa depan sangat Penulis harapkan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Lubuklinggau, Juni 2025

Penulis



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**DAFTAR ISI**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



	<b>Halaman</b>
Halaman Sampul Tesis.....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis .....	iv
Halaman Motto dan Persembahan .....	v
Halaman Abstrak .....	vi
Halaman <i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Lampiran.....	xiv
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Tabel.....	xvi

**BAB I. PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah .....	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12

**BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

A. Teori-Teori yang Mendukung .....	14
1. Kinerja Pegawai.....	14
a. Pengertian Kinerja Pegawai.....	14
b. Fungsi dan Tujuan Kinerja Pegawai .....	15
1) Fungsi Kinerja Pegawai .....	15
2) Tujuan Kinerja Pegawai.....	16
c. Indikator Kinerja Pegawai .....	16
d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai .....	22
2. Kompetensi.....	28
a. Pengertian Kompetensi.....	28
b. Fungsi dan Tujuan Kompetensi .....	29
1) Fungsi Kompetensi .....	29
2) Tujuan Kompetensi.....	31
c. Indikator Kompetensi .....	32

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- d. Faktor yang Memengaruhi Kompetensi ..... 40
- 3. Motivasi ..... 42
  - a. Pengertian Motivasi ..... 42
  - b. Fungsi dan Tujuan Motivasi ..... 43
    - 1) Fungsi Motivasi ..... 43
    - 2) Tujuan Motivasi ..... 44
  - c. Indikator Motivasi ..... 45
  - d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi ..... 50
- 4. Akuntabilitas ..... 52
  - a. Pengertian Akuntabilitas ..... 52
  - b. Fungsi dan Tujuan Akuntabilitas ..... 53
    - 1) Fungsi Akuntabilitas ..... 53
    - 2) Tujuan Akuntabilitas ..... 53
  - c. Indikator Akuntabilitas ..... 55
  - d. Faktor yang Memengaruhi Akuntabilitas ..... 57
- B. Hasil Penelitian yang Relevan ..... 60
- C. Kerangka Pemikiran ..... 62
- D. Hipotesis ..... 63

**BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

- A. Desain Penelitian ..... 65
- B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel ..... 65
- C. Populasi dan Sampel ..... 68
- D. Sumber Data ..... 69
- E. Teknik Pengumpulan Data ..... 70
- F. Instrumen Penelitian ..... 71
- G. Uji Validitas dan Reliabilitas ..... 73
  - 1. Uji Validitas ..... 73
  - 2. Uji Reliabilitas ..... 74
- H. Uji Asumsi Klasik ..... 75
  - 1. Uji Normalitas ..... 75
  - 2. Uji Linearitas ..... 76
  - 3. Uji Multikolinearitas ..... 77
  - 4. Uji Heteroskedastisitas ..... 77
- I. Teknik Analisis Data ..... 78
  - 1. Analisis Deskriptif ..... 79
  - 2. Uji Regresi Linear Sederhana ..... 79
  - 3. Koefisien Korelasi ..... 80
  - 4. Uji Signifikansi Parsial ..... 81
  - 5. Uji Regresi Linear Berganda ..... 82
  - 6. Koefisien Determinasi ..... 83
  - 7. Uji Signifikansi Simultan ..... 84

8. Metode <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i> .....	85
J. Tempat dan Waktu Penelitian .....	86

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	88
1. Gambaran Umum.....	88
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	89
3. Data Deskriptif .....	96
a. Karakteristik Responden.....	96
1) Jenis Kelamin Responden .....	96
2) Latar Belakang Pendidikan Responden .....	97
4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	97
5. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi ( $X_1$ ).....	98
6. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi ( $X_2$ ).....	103
7. Analisis Deskriptif Variabel Akuntabilitas ( $M$ ) .....	108
8. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) .....	113
9. Uji Asumsi Klasik.....	110
a. Uji Normalitas Data.....	118
b. Uji Linearitas Data .....	118
c. Uji Multikolinearitas .....	121
d. Uji Heterokedastisitas.....	122
B. Hasil Uji Hipotesis .....	123
1. Uji Regresi Linear Berganda (Uji $t$ ).....	123
a. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji $t$ ) .....	123
b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	125
c. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji $F$ ) .....	126
2. Uji <i>Multiple Regression Analysis (MRA)</i> .....	127
3. Model Struktural Regresi .....	130
C. Pembahasan.....	131
1. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja .....	131
2. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.....	134
3. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi.....	137
4. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi.....	141
5. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi.....	144

#### **BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan.....	149
B. Saran.....	149

Daftar Pustaka  
LAMPIRAN

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



# Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Lembar Bimbingan Penulisan P esis

Lembar Bimbingan Tesis

Surat Izin Penelitian

Kuesioner Penelitian

Dokumentasi Photo

Rekapitulasi Jawaban Responden

Output SPSS

Tabel R

Tabel t tabel

Tabel F tabel

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**DAFTAR GAMBAR**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**



	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	63
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau .....	89
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	123
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Moderated Regression Analysis</i> .....	130



**Halaman**

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Kantor Inspektorat 2022 – 2024 .....	3
Tabel 1.2 Data Pegawai yang Telah Pelatihan .....	5
Tabel 1.3 Diklat Pengembangan Kompetensi Pegawai Tahun 2024.....	6
Tabel 1.4 Pelanggaran Jam Kerja Periode Januari – Maret 2025 .....	8
Tabel 2.1 Penelitian yang Relevan .....	60
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	67
Tabel 3.2 Data Responden Penelitian .....	69
Tabel 3.3 Skoring Skala <i>Likert</i> .....	72
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian.....	73
Tabel 3.5 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....	79
Tabel 3.6 Daftar Kegiatan Penelitian.....	87
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi .....	90
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi.....	91
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi .....	91
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi .....	92
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Akuntabilitas .....	93
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Akuntabilitas .....	94
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai .....	94
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai.....	95
Tabel 4.9 Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	96
Tabel 4.10 Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	97
Tabel 4.11 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....	98
Tabel 4.12 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kompetensi.....	99
Tabel 4.13 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kompetensi .....	100
Tabel 4.14 Deskripsi Data Responden Variabel Kompetensi .....	101
Tabel 4.15 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....	103
Tabel 4.16 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Motivasi.....	103
Tabel 4.17 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Motivasi .....	105
Tabel 4.18 Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi .....	106
Tabel 4.19 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....	108
Tabel 4.20 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Akuntabilitas.....	108
Tabel 4.21 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Akuntabilitas .....	110
Tabel 4.22 Deskripsi Data Responden Variabel Akuntabilitas .....	111
Tabel 4.23 Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden .....	113
Tabel 4.24 Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Pegawai .....	113
Tabel 4.25 Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	115

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.26 Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja Pegawai.....	116
Tabel 4.27 Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian.....	118
Tabel 4.28 Hasil Uji Normalitas.....	119
Tabel 4.29 Hasil Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja Pegawai.....	120
Tabel 4.30 Hasil Uji Linearitas dan Kinerja Pegawai.....	120
Tabel 4.31 Hasil Uji Linearitas dan Kinerja Pegawai.....	121
Tabel 4.32 Hasil Uji Multikolinieritas Variabel.....	122
Tabel 4.33 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....	124
Tabel 4.34 Koefisien Determinasi.....	125
Tabel 4.35 Hasil Uji Signifikansi Simultan.....	126
Tabel 4.35 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Kompetensi.....	127
Tabel 4.36 Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi.....	128



**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**





### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Diantara faktor-faktor tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen yang paling vital dan sangat menentukan capaian organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik berkontribusi signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai (Nuraeni & Arifin, 2021), (D. M. Akbar et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan praktik pengelolaan SDM yang optimal menjadi keharusan bagi setiap organisasi, termasuk di dalamnya adalah peningkatan kemampuan, komitmen, dan disiplin kerja pegawai (Anwarsyam & Hifnie, 2023).

Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, sebagai salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD), memiliki tugas pokok dalam bidang pengawasan dan pengendalian serta peningkatan akuntabilitas. Dalam menjalankan fungsinya, Inspektorat memegang peran strategis untuk memastikan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel serta berintegritas (Jiwayanti & Abror, 2024); (Klau et al., 2023). Tingkat efektivitas pengawasan dan kemampuan mencegah penyimpangan di dalam administrasi pemerintahan sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawai yang berada di dalamnya (Panggabean, 2021). Penelitian juga menunjukkan bahwa pengawasan melekat dan pengembangan

karier pegawai memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi (Anwarsyam & Hifnie, 2023).  
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kinerja pegawai yang tinggi merupakan prasyarat utama bagi keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Kinerja, dipahami sebagai hasil kerja nyata yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang ideal tercermin dari adanya keselarasan antara rencana dan realisasi capaian kerja (Miladi et al., 2023). Semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh pegawai, semakin baik pula kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Miladi et al. (Miladi et al., 2023), kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain budaya kerja, disiplin kerja, dan motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Yunianto & Sugeng, 2024) menunjukkan bahwa, disiplin kerja dan pelatihan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa, kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau masih belum mencapai tingkat optimal. Terdapat berbagai permasalahan mendasar yang berkaitan dengan aspek kualitas, kuantitas, dan efektivitas dalam proses kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan penelitian (Sabilila & Wahyuni, 2022), yang menganalisis adanya hubungan antara lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menekankan bahwa variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja secara langsung.

Data pada tabel di bawah ini memberikan gambaran terkait permasalahan kinerja, sebagai berikut:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Tabel 1.1**  
Capaian Kinerja Program Inspektorat Periode 2022 – 2024

No.	Program	Indikator Kinerja Program	Tahun 2022			Tahun 2023			Tahun 2024		
			T (%)	R (%)	C (%)	T (%)	R (%)	C (%)	T (%)	R (%)	C (%)
1	Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian kebijakan bidang pemerintahan dan aparatur	Persentase rekomendasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti di bidang pemerintahan dan aparatur	85	82	96	91	84	92	95	94	98
2	Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian kebijakan bidang pengelolaan keuangan dan aset	Persentase rekomendasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti di bidang keuangan dan aset	85	81	95	91	86	94	95	93	97
3	Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian kebijakan bidang pembangunan fisik	Persentase rekomendasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti di bidang pembangunan fisik	85	80	94	91	85	93	95	95	100
4	Peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian kebijakan bidang pembangunan sosial ekonomi budaya	Persentase rekomendasi hasil pengawasan yang ditindaklanjuti di bidang pembangunan sosial ekonomi budaya	85	82	96	91	85	93	95	92	96

Ket: T= Target R= Realisasi C= Capaian

Sumber: Renstra 2022 – 2024 Inspektorat Kota Lubuklinggau

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, terlihat bahwa capaian kinerja masing-masing program pada periode tahun 2022 hingga 2024 belum mencapai target 100 persen. Kondisi ini secara eksplisit mencerminkan bahwa aspek kuantitas kinerja pegawai masih berada pada tingkat yang kurang optimal. Rendahnya pencapaian tersebut juga menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai belum maksimal. Sebagaimana diketahui, efektivitas kerja yang tinggi akan tercermin melalui realisasi program yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Apabila para pegawai melaksanakan tugas secara efektif, maka idealnya capaian kinerja setiap program akan mendekati atau bahkan mencapai 100 persen. Kurangnya efektivitas kuantitas kinerja pegawai berdampak langsung pada keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan tidak tercapainya seluruh komponen dalam rencana kerja yang telah dirumuskan. Dengan demikian, capaian program yang belum memenuhi target sepenuhnya mengindikasikan adanya kendala dalam pelaksanaan tugas yang perlu segera diidentifikasi dan diatasi.

Permasalahan kinerja yang dihadapi oleh Kantor Inspektorat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal yang memengaruhi antara lain: kualitas sumber daya, sarana dan prasarana pendukung serta sistem meritokrasi berjalan kurang optimal. Cepatnya perubahan peraturan perundang-undangan di bidang pengawasan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, sehingga memerlukan sinkronisasi saat implementasi di kantor Inspektorat kota lubuklinggau, merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan hasil dari pengaruh sejumlah variabel yang saling terkait, salah satunya variabel kompetensi. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk melakukan tugas tertentu yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Sukesi & Rindaningsih, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa manajemen kompetensi yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan (Hendrian & Husnatarina, 2023); (Oktikasari & Suyanto, 2023). Oleh karena itu, organisasi harus berupaya untuk

mengkapitalisasi dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Irawati, 2021).



Tingkat kompetensi Kantor Inspektorat apabila ditinjau dari latar belakang pendidikan pegawai, dapat dikategorikan memadai. Dari total 46 orang pegawai, sebanyak 35 orang (76%) berlatar belakang pendidikan sarjana. Namun demikian, tanpa dilengkapi pendidikan dan latihan teknis di bidang pengawasan, maka latar belakang pendidikan yang dimiliki kurang optimal menjawab tantangan penugasan. Data pada tabel di bawah ini, menunjukkan jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan teknis di bidang pengawasan, sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
Data Pegawai yang Telah Pelatihan Teknis

No.	Jenis Diklat	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Diklat JFA	6	17	23
2	Diklat TP-TGR	-	-	-
3	Diklat Pengawasan Keuangan Daerah	-	-	-
4	Analisis Beban Kerja	-	-	-
5	Standar Operasional Prosedur	-	-	-
6	Sosialiasi PP No.53/2010	-	-	-
7	Bimtek Pedoman Penyusunan dan Review Laporan Keuangan Pertanggungjawaban Keuangan	2	2	4
8	Bimtek Tata Cara Pemeriksaan dalam Gedung	-	-	-
9	Diklat SPIP	3	1	4
10	Diklat Audit Keuangan	-	-	-
11	Audit Kinerja	-	-	-

Sumber: Renstra 2024 – 2026 Inspektorat Kota Lubuklinggau

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui sebanyak 23 orang pegawai yang telah mengikuti diklat jabatan fungsional auditor. Namun demikian, pegawai yang telah mengikuti diklat jabatan fungsional auditor dan

berstatus sebagai auditor ahli pertama atau auditor ahli muda, masih harus dilengkapi dengan diklat khusus terkait bidang pengawasan yang menjadi tanggungjawabnya. Data pada tabel di atas menunjukkan jika, belum seluruh auditor di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau telah mengikuti Diklat yang terkait bidang pengawasannya. Baru 4 orang auditor yang telah mengikuti diklat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan Bimbingan Teknis (Bimtek) terkait penyusunan laporan keuangan. Kurangnya jumlah pegawai/ auditor yang telah mengikuti Diklat, berdampak langsung terhadap tingkat kompetensi pegawai, khususnya terkait bidang pengawasan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Selain diklat teknis, pengembangan kompetensi pegawai dapat ditempuh melalui diklat kepemimpinan, yang bertujuan meningkatkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan. Data pada tabel di bawah ini menunjukkan jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan, sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
Diklat Pengembangan Kompetensi Pegawai Tahun 2024

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah
1	Diklatpim II/ <i>Reform Leader Academy</i>	1
2	Diklatpim III/ Pelatihan Kepemimpinan Administrator	1
3	Diklatpim IV/ Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	2
<b>Jumlah</b>		<b>4</b>

Sumber: Renstra 2024 – 2026 Inspektorat Kota Lubuklinggau

Minimnya jumlah pegawai/ auditor yang telah mengikuti Diklat, disebabkan terbatasnya alokasi anggaran yang tersedia. Keterbatasan anggaran yang dimiliki organisasi, juga berdampak pada kurang memadainya sarana dan prasarana penunjang proses pengawasan. Terbatasnya jumlah kendaraan operasional, perangkat laptop dan printer, serta alat tes untuk pemeriksaan

bangunan merupakan kendala yang memengaruhi tingkat kompetensi para pegawai. Selain itu, tingkat mutasi (*turn over*) pegawai yang relatif tinggi, turut memengaruhi tingkat kompetensi selama periode November 2024 – Maret 2025. Kantor Inspektorat telah menerima mutasi 8 orang pegawai, sementara dalam periode yang sama hanya menerima 5 orang pegawai sebagai pengganti. Kondisi yang ada jelas memengaruhi tingkat kompetensi.

Kinerja pegawai yang tinggi sulit dicapai tanpa dukungan motivasi kerja yang memadai. Motivasi berperan sebagai dorongan internal bagi pegawai untuk meningkatkan usaha dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi mampu bekerja dengan lebih otonom dan sesuai dengan deskripsi tugas yang ditetapkan oleh organisasi (Santosa et al., 2024); (Vernando et al., 2024). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola dan meningkatkan tingkat motivasi pegawai agar tetap berada pada level yang optimal.

Permasalahan terkait kurang optimalnya motivasi yang dimiliki para pegawai, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kurangnya penghargaan yang diterima dari pimpinan maupun organisasi, merupakan salah satu faktor penyebab kurangnya motivasi yang dimiliki oleh para pegawai. Organisasi semestinya memberikan ruang kebebasan bagi pegawai untuk memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki. Selain itu, hambatan komunikasi (*communication barriers*) yang mengarah pada munculnya konflik antar pegawai maupun dengan atasan, juga berdampak pada tingkat motivasi pegawai. Penurunan motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kepatuhan pegawai dalam penggunaan jam kerja. Data pada tabel di bawah ini menunjukkan data pelanggaran yang



dilakukan oleh para pegawai selama periode bulan Januari 2025 sampai bulan Maret 2025, sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
Pelanggaran Jam Kerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau periode Januari – Maret 2025

No.	Kategori Pelanggaran	Jumlah Pelanggaran
1	Terlambat datang ke tempat kerja	20
2	Tidak berada di tempat kerja tanpa keterangan	14
3	Pulang sebelum jam kerja usai	15
4	Absen dari pekerjaan tanpa keterangan	2
<b>Total teguran dan sanksi</b>		<b>51</b>

Sumber: Data Absensi Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, dalam periode bulan Januari 2025 sampai dengan Maret 2025, terdapat total 51 pelanggaran terkait jam kerja. Kondisi tersebut merupakan indikasi terjadinya penurunan motivasi para pegawai. Menurunnya motivasi juga terlihat dari kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Banyaknya keluhan dari pegawai terkait kurang optimalnya meritokrasi di Kantor Inspektorat, merupakan indikasi pegawai mengalami penurunan motivasi.


Peluang untuk mengaktualisasikan diri pegawai sering kali terkendala oleh kurangnya fasilitasi yang memadai dari organisasi serta kepemimpinan yang bersifat otokratis. Kondisi ini dapat membatasi kebebasan pegawai dalam mengembangkan potensi diri mereka (Riyanti et al., 2023; , Rahman et al., 2022)

Akuntabilitas organisasi di sektor publik, sebagai penyampaian tanggung jawab atas seluruh aktivitas yang dilakukan, diharapkan dipenuhi melalui laporan yang sistematis, yakni Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) (Hasniar et al., 2021). Tujuan utama dari pelaporan akuntabilitas ini adalah untuk memastikan pencapaian visi, misi, serta tujuan

organisasi dalam melaksanakan pemerintahan yang berdaya guna, efektif, bersih, dan bertanggung jawab (Sarno, 2022). Dalam menyusun laporan tersebut, pemerintah berpedoman pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang mendorong terciptanya akuntabilitas dan kinerja yang baik di lembaga pemerintahan (Halijah et al., 2022). Implementasi dari prinsip-prinsip ini sangat krusial untuk meningkatkan kepercayaan publik serta memperbaiki citra pemerintah di mata masyarakat (Nyoto & Rajab, 2022).

Akuntabilitas di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau masih perlu ditingkatkan. Permasalahan terkait akuntabilitas yang dihadapi Kantor Inspektorat, antara lain: kurangnya SDM pengawas (auditor dan P2UPD), lambatnya penanganan kasus yang penting dan menyita perhatian terkait penyelenggaraan pemerintah daerah, perbaikan tata kelola administrasi kantor, dan tindaklanjut atas rekomendasi hasil audit. Luasnya cakupan pengawasan yang menjadi tugas dan tanggungjawab Kantor Inspektorat, memerlukan dukungan sumber daya manusia di bidang pengawasan (auditor dan P2UPD) sebagai ujung tombak proses pengawasan. Namun demikian, hingga saat ini Kantor Inspektorat baru memiliki 23 orang auditor dan 9 orang P2UPD. Kesenjangan antara sumber daya manusia di bidang pengawasan yang tersedia dengan objek pengawasan, berdampak pada menurunnya tingkat akuntabilitas organisasi.

Lambatnya penanganan kasus penting terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah, merupakan dampak lanjutan adanya kesenjangan antara sumber daya manusia bidang pengawasan dengan objek pengawasan. Masalah akuntabilitas yang ada di Kantor Inspektorat juga disebabkan oleh kurang

optimalnya tata kelola administrasi. Keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana penunjang merupakan penyebab tata kelola administrasi menjadi kurang optimal.  Tata kelola administrasi yang ada, berdampak pada lemahnya t  terhadap rekomendasi hasil audit.

Berdasarkan latar belakang di atas, kompetensi dan motivasi di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau merupakan faktor yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Akuntabilitas dijadikan sebagai variabel moderasi yang diduga memiliki pengaruh memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian, judul dalam penelitian ini adalah *“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi”*.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Kinerja Pegawai**

- a. Kurangnya kuantitas kerja yang diindikasikan dengan capaian program kerja yang tidak mencapai 100 persen.
- b. Kurangnya efektivitas pegawai dalam pencapaian target kerja.
  - a. Penyelesaian program kerja yang tidak sesuai dengan tenggat waktu yang telah direncanakan.

### **2. Kompetensi**

- a. Kurangnya jumlah pegawai yang telah mengikuti Diklat khusus di bidang pengawasan untuk menunjang kinerja.

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- a. Kurangnya kemampuan mengelola sumber daya dalam proses audit.
  - b. Minimnya jumlah pegawai Kantor Inspektorat yang telah mengikuti Diklatpim yang memengaruhi efektivitas proses pengawasan.



### 3. Motivasi

- a. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas, pokok dan fungsi.
- b. Kurangnya kerjasama tim yang mempengaruhi kinerja dilapangan.
- c. Kurangnya ruang bagi pegawai honorer untuk mengemukakan ide akibat budaya organisasi yang bersifat otokratis.

### 4. Akuntabilitas

- a. Kesenjangan antara SDM pengawas (auditor dan P2UPD) dengan objek pengawasan.
- b. Lambatnya penanganan kasus penting terkait penyelenggaraan pemerintahan daerah yang menurunkan tingkat akuntabilitas organisasi.
- c. Tata kelola administrasi yang kurang optimal.

### C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti membatasi ruang lingkup masalah pada variabel sebagai berikut: kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.

### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
  2. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
  3. Apakah ada pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
  4. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi?
  5. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis apakah:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau
3. Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi

5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi

## **F. Manfaat Penelitian**



### **1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi berupa peningkatan kinerja pegawai, melalui peningkatan kompetensi pegawai dan motivasi pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Hasil penelitian juga dapat dijadikan acuan terkait upaya peningkatan kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas yang berdampak terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, maupun organisasi pemerintah lainnya.

### **2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperbanyak temuan empiris terkait upaya peningkatan kinerja pegawai, melalui kompetensi dan motivasi yang dimoderasi oleh variabel akuntabilitas. Hasil penelitian di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya terkait kinerja pegawai dengan variabel bebas maupun variabel moderasi yang berbeda.



## A. Teori yang Mendukung

### 1. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merujuk pada hasil dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2022) kinerja pencapaian hasil kerja secara kualitatif maupun kuantitatif yang dinilai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan standar yang telah ditentukan. Dalam konteks ini, (Kasmir, 2020) menyatakan bahwa kinerja berfokus pada *output* dan perilaku kerja, yang menjadi dasar penilaian terhadap efektivitas pegawai dalam periode tertentu (Suwanda & Rahadi, 2024). (Retnowati et al., 2023) menambahkan definisi tersebut dengan menekankan bahwa kinerja diukur dari aspek kualitas dan kuantitas *output* yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Retnowati et al., 2023).

Mengacu pada pendapat Mangkunegara (2022), kinerja mencakup tidak hanya hasil kerja individu tetapi juga kemampuan tim dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, menunjukkan pentingnya kerjasama di dalam organisasi (Priscillah et al., 2024). Dalam pengertian hasil tersebut, (Wibowo, 2022) menggarisbawahi bahwa kinerja merupakan catatan hasil

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
dari suatu aktivitas selama jangka waktu yang telah ditentukan, (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) mencerminkan efektivitas proses kerja yang berlangsung. (Siregar et al., 2020) memberikan pendapat bahwa kinerja melibatkan kesediaan pegawai untuk memenuhkan tanggung jawab dan menghasilkan output yang diharapkan dalam konteks pekerjaan mereka (Siregar et al., 2020). Fauzi, et al, menekankan bahwa penilaian kinerja yang sistematis, seperti yang dilakukan oleh pengawas pendidikan, dapat meningkatkan pemahaman tentang perkembangan kinerja pegawai dan mendasari strategi perbaikan yang diperlukan (M. A. N. Fauzi et al., 2023).

## **b. Fungsi dan Tujuan Kinerja**

### **1) Fungsi Kinerja**

Kinerja berfungsi sebagai pendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Dalam konteks ini, (Rivai, 2021) mendefinisikan fungsi kinerja sebagai kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, sejalan dengan kesediaan dan kompetensi pegawai di dalam organisasi (Sinaruddin & Mas'ud, 2023) mengungkapkan bahwa fungsi kinerja juga berperan sebagai alat ukur yang mencerminkan berbagai perilaku pegawai yang dapat memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif, bagi pencapaian tujuan organisasi (Haq & Prabawati, 2022).

(Nurbaya, 2023), menambahkan bahwa analisis kinerja perlu digunakan sebagai acuan untuk menilai sejauh mana pegawai



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
melaksanakan tugas yang dibebankan, dengan fokus pada hasil yang dicapai. Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa, fungsi kinerja berperan sebagai alat untuk mengukur prestasi bagi seorang pegawai, yang diimbangi dengan kemampuan, keterampilan, dan logika yang mendasari penilaian kinerja itu sendiri (BahrumSyah, 2023). Penilaian yang berfokus pada kompetensi, motivasi, dan komitmen dapat memberi dampak langsung terhadap kinerja pegawai, yang merupakan elemen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi.

## 2) Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja dalam konteks organisasi melibatkan dua aspek signifikan: tujuan organisasi itu sendiri dan pencapaian individu yang tergabung dalam struktur organisasi tersebut. Sebagai contoh, tujuan kinerja organisasi berfungsi untuk menyelaraskan antara tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, yang pada gilirannya bertujuan untuk meningkatkan kinerja, memotivasi, memperkuat komitmen, mendukung nilai-nilai inti, dan memperbaiki proses pelatihan serta pengembangan berkelanjutan (Widjaja & Ginanjar, 2022). Hal ini sejalan dengan pandangan (Astuti & Sofia, 2023). (Astuti & Sofia, 2023) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang berdampak pada penghematan waktu dan penurunan tingkat kesalahan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pengertian lebih lanjut menunjukkan bahwa tujuan kinerja juga bergantung pada harapan kinerja individu yang harus selaras dengan tujuan organisasi. (Gibson, 2021) merumuskan bahwa pengaturan tujuan kinerja memerlukan penyelarasan harapan tersebut, sehingga setiap individu dapat terintegrasi dengan misi keseluruhan unit kerjanya (Harahap & Nasution, 2023).

### c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* berfungsi sebagai titik awal yang krusial dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dalam konteks ini, indikator kinerja utama (*key performance indicators*) menjadi acuan untuk mengevaluasi hasil capaian kinerja pegawai. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggunaan indikator kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses pelaksanaan yang mendasarinya (Sofiani & Supriatna, 2023); (Odar et al., 2024). Menurut Robbins dalam, terdapat lima indikator kinerja yang relevan dalam penilaian pegawai, yang dapat digolongkan menjadi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan dua aspek lainnya yang berpengaruh terhadap performa secara keseluruhan.


Kualitas kerja (*work quality*) menjadi indikator yang vital, yang diukur berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil kerja dan kesempurnaan tugas yang sejalan dengan keterampilan serta kemampuan individu (Sutarman et al., 2023); (Odar et al., 2024). Selain itu, kuantitas kerja (*work quantity*) mengacu pada jumlah yang dihasilkan, yang biasanya dinyatakan dalam unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Sofiani & Supriatna, 2023); (Odar et al., 2024). Ketepatan waktu  
(**Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark**  
*punctuality*) juga merupakan indikator penting yang mencerminkan  
tingkat penyelesaian al... sesuai dengan waktu yang ditentukan, yang  
berdampak pada efisiensi koordinasi antara proses kerja dan hasil  
keluaran (Sofiani & Supriatna, 2023); (Odar et al., 2024).

Efektivitas dan kemandirian merupakan dua konsep penting yang berkaitan dengan kinerja pegawai dalam organisasi. Efektivitas, sebagaimana didefinisikan, merujuk pada tingkat penggunaan sumber daya organisasi berupa tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku dalam usaha untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit penggunaan. Hal ini sejalan dengan siklus kerja yang optimal di mana setiap elemen sumber daya dikelola secara efisien agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Apridani et al., 2023). Di sisi lain, kemandirian, dalam konteks ini, diartikan sebagai tingkat di mana seorang pegawai dapat menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri. Hal ini sangat penting agar pegawai dapat bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan menunjukkan kemampuan dalam membuat keputusan di lapangan (Anto et al., 2023).

Indikator kinerja yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2022) mengidentifikasi beberapa faktor yang menjadi ukuran efektivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pertama, kualitas kerja menggambarkan sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan. Semakin tinggi kualitas pekerjaan, semakin baik pula kontribusi seorang pegawai terhadap organisasi. Kedua,

Protected by PDF Anti-Copy Free  
kualitas kerja dapat diukur melalui kecepatan dan output pekerjaan pegawai dalam satu periode waktu (Yulianingsih & Aliyyah, 2024).

Ketiga, pelaksanaan  dicirikan oleh tingkat akurasi dalam menjalankan tanggung jawab di mana semakin sedikit kesalahan yang dilakukan, semakin tinggi pula efektivitas kinerja pegawai tersebut (Zebua et al., 2023). Terakhir, tanggung jawab terhadap pekerjaan mencerminkan kesadaran pegawai akan kewajiban mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang merupakan indikator penting dalam mengukur kedisiplinan dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Arif et al., 2024).

(Dwiyanto, 2022) mengemukakan lima aspek penting yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas pelayanan publik. Pertama; **produktivitas**, yang merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang diharapkan. Sebagai contoh, (Hadiyanto et al., 2024) menyoroti pentingnya implementasi kebijakan inovasi dalam meningkatkan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa efisiensi yang tinggi dalam proses operasional berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas keseluruhan organisasi. Kedua; **kualitas layanan** difokuskan pada tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang disediakan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa integrasi sistem pengelolaan yang baik di institusi pendidikan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diterima oleh peserta didik, meskipun (Yulianty et al., 2021) lebih menyoroti penerapan sistem pendidikan yang baik dalam konteks anak, bukan langsung dalam konteks kepuasan layanan publik.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Responsivitas menjadi indikator ketiga, yang mencakup kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan menyesuaikan program pelayanan yang ditawarkan. Hal ini relevan dengan penelitian (Sekar & Halima, 2021), yang menunjukkan bahwa organisasi yang responsif dapat lebih efektif dalam memenuhi harapan masyarakat dalam konteks pelayanan publik, meskipun lebih terfokus pada pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Selanjutnya, tanggung jawab mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan prinsip-prinsip administratif yang benar. Penelitian oleh (Jiwayanti & Abror, 2024) menyoroti pentingnya pengawasan yang efektif dalam mewujudkan akuntabilitas organisasi, yang pada akhirnya mencerminkan tingkat tanggung jawab dari pelaksanaan tugas oleh pengawas internal. Akhirnya, akuntabilitas mengacu pada seberapa besar organisasi publik bisa dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, baik melalui tindakan para pejabat politik yang dipilih maupun melalui kinerja yang sesuai dengan standar eksternal. (Ardiyansyah & Pesudo, 2022) menekankan bahwa akuntabilitas sangat penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik memenuhi nilai-nilai dan norma yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan, meskipun penelitian ini lebih difokuskan pada kepuasan karyawan di sektor yang berbeda.

Indikator kinerja memiliki signifikansi yang sangat penting bagi organisasi dalam mengukur efektivitas serta efisiensi kerja. Menurut (Indrianto et al., 2020)(Ambar T. Salustiyani Rosidah, 2018), indikator kinerja dibedakan menjadi beberapa komponen utama: kualitas, kuantitas,

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan supervisi, dan dampak interpersonal (Suyanti et al., 2024). Kualitas (*quality*) merujuk pada seberapa dekat hasil ke produk dengan standar ideal, yang harus memenuhi tujuan yang ditetapkan (T. A. Pratama et al., 2020); (Febyani et al., 2023). Kuantitas (*quantity*) mengacu pada jumlah hasil yang diproduksi, yang menilai seberapa banyak output yang dihasilkan dalam periode tertentu (Suyanti et al., 2024). Ketepatan waktu (*timeliness*) berfokus pada seberapa tepat waktu aktivitas selesai, yang sangat berpengaruh pada kepuasan *stakeholder* dan kelancaran proses kerja (Noufal & Dewi, 2021); (Suyanti et al., 2024).

Selain itu, efektivitas biaya (*cost effectiveness*) adalah metrik yang menilai penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja dan material, dalam menghasilkan output yang diinginkan, serta mengurangi potensi pemborosan (Budiharjo et al., 2020); (Yunia et al., 2023). Pengawasan (*supervision*) merupakan aspek yang mengukur kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas tanpa membutuhkan asistensi supervisi terus-menerus dari atasan, yang mencerminkan tingkat kemandirian dan kepercayaan organisasi terhadap karyawan (Jarkasih, 2023); (Sukmawati, 2021). Terakhir, dampak interpersonal (*interpersonal impact*) berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam meningkatkan kerjasama, penghargaan diri, dan rasa saling menghargai di dalam tim (Cahyani, 2023); (Muntu et al., 2023).

#### d. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, sebagaimana dikemukakan oleh (Handoko, 2022) dalam penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pertama, motivasi merupakan elemen yang sangat penting; ia berperan sebagai pendorong utama dalam upaya pegawai untuk mencapai tujuan kerja, yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan individu (Qamaruddin et al., 2021). Dalam konteks ini, tingkat kepuasan kerja pegawai juga memainkan peranan penting, yang tercermin lewat sikap positif mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sikap ini terbukti mendukung hasil kerja yang lebih baik, karena pegawai yang merasa puas cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Kurniawan, 2020); (Liwun & Putri, 2021).

Selanjutnya, tingkat stres menjadi faktor signifikan yang dapat memengaruhi performa kerja seorang pegawai. Stres yang berlebihan tidak hanya memengaruhi emosi, tetapi juga bisa mengganggu proses berpikir serta hasil kerja secara keseluruhan. Hal ini penting untuk diperhatikan, terutama di lingkungan kerja yang menuntut kinerja tinggi (Gozali, 2022). Di sisi lain, kondisi pekerjaan juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, mencakup aspek seperti tempat kerja, sirkulasi udara, dan pencahayaan yang adekuat, yang semuanya berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang produktif (Fajriansyah et al., 2022).

(Edison et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat tiga kategori utama yang dapat mempengaruhi kinerja, yakni faktor individu,

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
psikologis, dan organisasi. Faktor individu mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang, serta karakteristik demografi karyawan, yang secara signifikan memengaruhi efektivitas kerja mereka (Anwar, 2021); (Anto et al., 2023); (Oktavia & Arifin, 2021). Faktor psikologis, yang terdiri atas persepsi, sikap, karakter, pembelajaran, dan motivasi, juga menunjukkan dampak yang substansial terhadap peningkatan kinerja (Anwar, 2021); (Mardhatillah et al., 2023). Motivasi intrinsik karyawan menjadi pendorong utama dalam pelaksanaan tugas, di mana lingkungannya berperan dalam membentuk perilaku dan sikap positif terhadap pekerjaan mereka (Mardhatillah et al., 2023) dan peningkatan kinerja dapat dicapai melalui lingkungan kerja yang mendukung dan pemahaman yang baik terhadap tujuan organisasi.

Di sisi lain, faktor organisasi mencakup aspek seperti sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, serta struktur dan desain pekerjaan (Anwar, 2021); (M. R. F. Akbar et al., 2024); (A. Fauzi et al., 2023). Penelitian oleh (M. R. F. Akbar et al., 2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang karismatik, yang mampu membangun budaya kerja yang positif, berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam konteks industri yang kompetitif (M. R. F. Akbar et al., 2024); (Cahyati & Adelia, 2024).

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Ramdiani et al. (Ramdiani et al., 2023), kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya adalah kualitas pekerjaan (*quality of work*) yang mencerminkan seberapa



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
baik atau buruknya suatu pekerjaan berdasarkan ketelitian, kerapian, keterampilan, dan kecakapan pegawai. Selain itu, kuantitas pekerjaan (*quantity of work*) juga menjadi komponen penting, yang menunjukkan jumlah beban kerja yang harus diselesaikan serta kemampuan pegawai dalam mencapai target atau hasil kerja yang telah ditentukan (Ramdiani et al., 2023). Unsur pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*) berperan penting dalam penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian, memungkinkan pegawai untuk lebih memahami tugas yang diemban mereka (Sapitri & Mahayasa, 2022); (Nasir, 2022).

Kerjasama tim (*teamwork*) menjadi aspek krusial dalam efektivitas pekerjaan, di mana pelaksanaan tugas bukan hanya bergantung pada individu, tetapi juga pada interaksi dan kolaborasi antar pegawai (Adillah, 2024). Penelitian oleh Fajriansyah et al. menunjukkan bahwa lingkungan kerja, yang meliputi elemen kolaboratif, berpengaruh signifikan terhadap produktivitas serta performa pegawai (Fajriansyah et al., 2022). Selain itu, kreativitas (*creativity*) dan inovasi (*innovation*) adalah komponen yang penting, di mana kemampuan pegawai untuk berinovasi dan menciptakan solusi baru mendukung perkembangan organisasi (Jambak et al., 2023).

Inisiatif (*initiative*), yang mencakup kemampuan pegawai dalam mengambil langkah yang tepat dan melakukan pekerjaan secara mandiri, turut berkontribusi pada kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Jarkasih menunjukkan bahwa disiplin, yang berhubungan langsung dengan bagaimana pegawai menjalani tugasnya, juga berdampak pada kualitas kinerja yang dapat dicapai

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Jarkasih, 2023). Namun, meskipun banyak faktor dapat memengaruhi kinerja pegawai, yang terpenting adalah adanya keselarasan antara berbagai unsur tersebut. Setiap pegawai dapat bekerja secara efektif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu dalam suatu organisasi merupakan tema penting dalam studi manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini, (D. M. Akbar et al., 2020) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja individu. Faktor pertama adalah faktor personal, yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu (D. M. Akbar et al., 2020). Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan komitmen individu terhadap tugas dan peran mereka sangat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan (D. M. Akbar et al., 2020). Selain itu, motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi (Alif & Ahmadi, 2025).

Selanjutnya, faktor kepemimpinan juga berperan krusial. Kualitas kepemimpinan, termasuk kemampuan dalam memberikan dorongan dan dukungan, dapat memberikan dampak positif terhadap semangat kerja tim dan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan serta memfasilitasi komunikasi yang baik, yang mana keduanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Fatmawati, 2022).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Faktor tim juga memiliki kontribusi penting dalam kinerja organisasi, di mana kualitas dukungan dan semangat antar anggota tim sangat berpengaruh. Kerjasama antar anggota tim serta keseragaman dalam tujuan dan komposisi masing-masing anggota dapat menciptakan sinergi yang positif. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa tim yang memiliki kultur kolaboratif yang kuat cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tim yang tidak (Wulandari, 2020).

Terakhir, faktor sistem yang mencakup infrastruktur kerja dan sistem organisasi juga tidak kalah pentingnya. Sistem yang solid dan efisien dalam menunjang operasional sehari-hari organisasi dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi baik individu maupun tim (Fitriyani, 2022). Sebuah studi juga menunjukkan bahwa implementasi sistem kerja yang tepat dan dukungan manajemen yang baik dapat memperbaiki efektivitas sistem akuntansi dan kinerja organisasi (Fitriyani, 2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keempat faktor tersebut saling berinteraksi dan berkontribusi dalam membentuk kinerja yang optimal dalam sebuah organisasi.

Dalam upaya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, (Pasolong, 2020), mengidentifikasi beberapa aspek penting, yakni kemampuan, kemauan, energi, teknologi, kompensasi, kejelasan tujuan, dan keamanan. Kemampuan yang dimaksud adalah keterampilan individu dalam bidang tertentu, yang terbentuk oleh bakat, kecerdasan yang memadai, serta minat yang tinggi. Penelitian oleh (Sabilila &

Wahyuni, 2022), menunjukkan bahwa keterampilan dan kemampuan (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) pegawai berkontribusi terhadap kualitas kinerja mereka, sejalan dengan temuan dari (Ulyanah et al., 2021), yang mencatat bahwa kompetensi pegawai memiliki dampak signifikan terhadap hasil kerja mereka (Ulyanah et al., 2021); (Sabilila & Wahyuni, 2022).

Selanjutnya, kemauan pegawai yang merupakan motivasi dan keinginan untuk berkontribusi dalam tujuan organisasi juga dianggap krusial. (Yunianto & Sugeng, 2024) menekankan bahwa, disiplin dan keberanian untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaan sangat berpengaruh pada kinerja keseluruhan pegawai (Yunianto & Sugeng, 2024). Selain itu, energi pegawai, yang berkaitan dengan kapasitas untuk merespons tuntutan kerja, ditunjukkan oleh (Hazmi & Nugraha, 2021) yang mengekspresikan bahwa kepuasan dalam lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai (Hazmi & Nugraha, 2021).

Teknologi menjadi faktor penting lainnya. Penggunaan teknologi yang tepat dalam pekerjaan bisa meningkatkan efisiensi dan efektivitas, hal ini didukung oleh penelitian (A. Pratiwi et al., 2022) yang menunjukkan bahwa fasilitas dan teknologi yang memadai berkontribusi dalam meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja pegawai (A. Pratiwi et al., 2022). Kompensasi atau balas jasa yang diterima pegawai juga berperan dalam memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik, seperti yang dinyatakan oleh (Randriany et al., 2020), yang menemukan bahwa tunjangan kinerja dapat mendorong pegawai untuk lebih produktif (Randriany et al., 2020).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Kejelasan tujuan merupakan poin kunci yang sering diabaikan tetapi memiliki implikasi yang besar terhadap kinerja. Tujuan yang jelas memfokuskan tenaga kerja dan mendorong mereka untuk bekerja secara efisien, suatu temuan yang diperkuat oleh penelitian (Lusi, 2024), yang menyimpulkan bahwa kejelasan dalam target yang harus dicapai meningkatkan motivasi dan hasil kerja pegawai (Lusi, 2024). Terakhir, faktor keamanan yang memberikan rasa aman kepada pegawai dalam menjalankan tugas mereka menjadi syarat fundamental untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. (Hidayat, 2024) melaporkan bahwa persepsi pegawai mengenai iklim keamanan di tempat kerja sangat berpengaruh pada kinerja mereka (Hidayat, 2024).

## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu konsep yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dibutuhkan untuk melakukan tugas secara efektif. Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang menyebabkan seseorang mampu mencapai kinerja unggul (Spencer.Jr & Spencer, 2022). Davis dan Newstrom dalam (Anto et al., 2023) mendefinisikan, kompetensi sebagai perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia yang memungkinkan individu memenuhi berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalkan biaya dan mengoptimalkan layanan kepada pelanggan. Lebih jauh lagi, Sutrisno mengemukakan bahwa kompetensi mencakup kemampuan untuk melakukan lebih, bukan kurang (Aditya et al., 2024).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Kaharja menjelaskan bahwa kompetensi terkait dengan bakat, sifat, (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) personalitas, dan pengetahuan yang telah dicapai oleh individu (Selfiana & Takrim, 2022). Ini menunjukkan peran elemen personal dalam membentuk kompetensi yang memengaruhi kemampuan individu dalam konteks profesional. Dalam hal ini, Busro menyatakan bahwa kompetensi wirausaha mencakup kemauan dan kemampuan untuk memulai usaha, mencari peluang, serta menanggung risiko (Safaruddin et al., 2022). Pendapat Edison dan rekan-rekannya juga menambah pemahaman ini dengan mendefinisikan kompetensi sebagai bagian dari kepribadian yang mendalam, mencerminkan perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai situasi pekerjaan (Sidik et al., 2024).

## **b. Fungsi dan Tujuan Kompetensi**

### **1) Fungsi Kompetensi**

Fungsi kompetensi sebagai metode untuk menentukan komponen-komponen sifat dasar yang dimiliki seseorang dalam rangka menghasilkan kinerja unggul dan efektif dalam suatu pekerjaan telah menjadi fokus penting dalam studi sumber daya manusia. Menurut (Sutrisno, 2023), kompetensi terdiri dari berbagai elemen, termasuk pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap, dan ketertarikan. Poin ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Zwell, 2022), yang menegaskan bahwa kompetensi berfungsi sebagai alat untuk menganalisis perilaku individu dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek kompetensi,

Protected by PDF Anti-Copy Free  
Individu dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan dan  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja.

Lebih dalam (Edison et al., 2022) menunjukkan bahwa kompetensi berperilaku mengidentifikasi karakteristik khusus individu, yang merupakan faktor penting dalam meraih kinerja unggul. Keberhasilan seorang karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal dan sikap kerja yang positif. (Green, 2020) menyatakan bahwa kompetensi juga digunakan untuk mengukur kebiasaan kerja dan keahlian individu, yang berimplikasi langsung terhadap pencapaian sasaran kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai kompetensi menjadi krusial untuk pengembangan kinerja di berbagai sektor.

Di sisi lain, variasi kompetensi yang dimiliki oleh individu dapat berpengaruh signifikan terhadap dinamika organisasi. (Wakdomi et al., 2022) mengungkapkan bahwa kompetensi komunikasi dan kecerdasan emosional karyawan memiliki dampak positif pada kinerja mereka, dengan di mediasi oleh budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek sosial dari kompetensi, seperti kemampuan berkomunikasi dan beradaptasi dalam lingkungan kerja, memainkan peranan penting dalam efektivitas kinerja. Sebagai tambahan, penelitian oleh (Yani et al., 2022) menggarisbawahi pentingnya kolaborasi lintas fungsi dalam mengoptimalkan kompetensi profesional dan keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Melalui pemahaman yang lebih menyeluruh tentang makna dan dampak kompetensi, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Dengan demikian, perencanaan dan evaluasi mengenai aspek-aspek kompetensi harus terus dilakukan untuk memastikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diidentifikasi dan dikembangkan dengan baik.

## 2) Tujuan Kompetensi

Kompetensi dalam suatu organisasi memiliki peran strategis dalam mencapai kinerja unggul pegawai, manajer, dan pimpinan. Tujuan utama dari kompetensi adalah untuk meningkatkan tingkat pengetahuan dan keahlian dengan kualitas tinggi, dan lebih lanjut dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan (Edinov et al., 2022). Becker, Huslid, dan Ulrich dalam suatu penelitian menekankan bahwa kinerja unggul pegawai dapat diraih melalui serangkaian faktor, termasuk pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan karakteristik pribadi individu, meskipun referensi spesifik ini tidak ditemukan, konsep umumnya didukung oleh studi-studi lain (Panggabean, 2021).

Identifikasi, modifikasi, dan optimasi karakteristik dasar individu menjadi langkah kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi. Kompetensi harus dilihat tidak hanya untuk memperbaiki kondisi individu, tetapi juga untuk secara efektif menentukan keberhasilan organisasi melalui pendekatan sistematis (Edinov et al.,



Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
2022). Tujuan kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, sikap,  
dan keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan organisasi,  
dengan akuisisi pengetahuan dan keterampilan sebagai pilar utamanya  
(Oktaliza et al., 2022).



Selain itu, kompetensi dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan standar kinerja yang dibutuhkan untuk mendukung proses kerja yang efektif (Fadhilah & Putri, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pendekatan efektivitas kompetensi harus mencakup komponen internal seperti kepemimpinan dan dukungan manajemen. Dalam konteks ini, kemampuan dan keterampilan pegawai tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yang baik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Edinov et al., 2022).

Untuk mengoptimalkan hasil tersebut, diperlukan adanya sistem pembelajaran yang mendukung pengembangan kompetensi pegawai serta penguatan dalam bentuk kebijakan dan dukungan manajerial. Melalui pendekatan yang terintegrasi, kompetensi dapat berperan dalam mendorong kinerja organisasi yang berdaya saing, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas (Desvina, 2021).

### c. Indikator Kompetensi

(Spencer.Jr & Spencer, 2022) menyebutkan, terdapat lima indikator penting yang dapat menjadi acuan untuk memahami bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai. Pertama, **Motives** atau motif merupakan kondisi mental yang menunjukkan keinginan atau kehendak

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
seseorang untuk bertindak. Hal ini turut berkontribusi dalam menentukan arah dan intensitas motivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Hendrawan et al., 2020); (Diansyah et al., 2020). Deskripsi mengenai motif ini juga berkaitan dengan pemahaman individu akan tujuan dan harapan pribadi serta bagaimana itu dapat mengarahkan tindakan mereka dalam lingkungan kerja.

Kedua, aspek *Traits* berkaitan dengan karakteristik yang mencerminkan reaksi konsisten individu terhadap situasi tertentu. *Traits* ini mencakup atribut fisik dan perilaku yang bisa diamati yang berpengaruh terhadap cara individu berinteraksi dalam tugas mereka (Hendrawan et al., 2023); (Rahmi & Nur, 2024). Misalnya, pegawai yang memiliki traits yang baik cenderung menunjukkan kehandalan dan komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya, *Self Concept* atau konsep diri, yang meliputi sikap, nilai-nilai, serta citra diri, memegang peranan penting dalam motivasi pegawai. Konsep diri ini membantu individu memahami kedudukan perkaranya di tempat kerja dan bagaimana mereka ingin dilihat oleh rekan-rekan serta atasan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka (Diansyah et al., 2020); (Agus et al., 2024). Pemahaman yang positif mengenai diri sendiri dapat meningkatkan daya tarik individu untuk berkontribusi lebih, karena mereka merasa nilai mereka diakui oleh organisasi.

Keempat, *Knowledge* mencakup informasi dan pemahaman yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu, yang memungkinkan pegawai

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif. Pengetahuan yang mendalam ini menjadi landasan untuk pengambilan keputusan yang baik dalam pekerjaan (Rahmatyanti, 2024); (Oktikasari & Suyanto, 2023). Pegawai yang memiliki pengetahuan yang solid akan lebih mampu menghadapi tantangan dan memberikan solusi yang lebih efektif.

Terakhir, *Skill* adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Ini mencakup keterampilan teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut penilaian kompetensi yang disampaikan oleh (Sutrisno, 2023), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi individu dalam suatu organisasi. Pertama, pengetahuan (*knowledge*) menjadi indikator awal yang mencerminkan kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai diharapkan memahami cara melakukan identifikasi dalam proses pembelajaran guna memenuhi kebutuhan organisasi (Hartini et al., 2021); (Wahdati et al., 2022). Kedua, pemahaman (*understanding*) terkait dengan kedalaman kognitif dan afektif, yang mana pegawai magang, misalnya, diharapkan dapat memahami karakteristik kondisi kerja dengan efektif dan efisien (Parlindungan et al., 2022).

Selanjutnya, nilai (*value*) yang berfungsi sebagai standar perilaku psikologis seseorang sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Misalnya, kejujuran dan keterbukaan adalah nilai yang penting dalam implementasi tugas sehari-hari yang berdampak pada integritas organisasi (Munawir et al., 2023). Indikator berikut adalah

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

kemampuan (*skill*), yang merupakan kapabilitas individu dalam melaksanakan tugas yang diperlukan, seperti memilih metode kerja yang dianggap paling efektif (Syaiful et al., 2024). Kemudian, sikap (*attitude*) sebagai reaksi individu terhadap rangsangan eksternal juga sangat berpengaruh, contohnya, bagaimana pegawai bereaksi terhadap fenomena ekonomi seperti krisis atau kenaikan gaji, yang mencerminkan sikap mereka terhadap situasi yang berubah (Hermin, 2024). Akhirnya, minat (*interest*) menunjukkan kecenderungan individu untuk terlibat dalam aktivitas kerja yang menyenangkan dan bermanfaat, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja (Fajriyani et al., 2023).

Kompetensi pegawai merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Firmansyah (Firmansyah, 2020), indikator utama yang digunakan dalam pengukuran kompetensi pegawai dapat dibagi menjadi empat kategori, yakni: kemampuan intelektual, kemampuan interpersonal, kemampuan adaptabilitas, dan kemampuan orientasi hasil. Kemampuan intelektual mencakup aspek kognitif dan afektif yang melibatkan perspektif strategis, analisis, dan perencanaan yang mendukung efektivitas organisasi (Firmansyah, 2020); (Pardede et al., 2023). Di sisi lain, kemampuan interpersonal mencakup sikap persuasif, kemampuan berkomunikasi, dan kepekaan sosial, yang kesemuanya berkontribusi pada dinamika kerja tim dan interaksi antarpegawai (Jarkasih, 2023).

Selanjutnya, kemampuan adaptabilitas yang dimiliki pegawai juga sangat penting, terutama dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan norma dan nilai baru yang ada di tempat kerja (Yuditio et al., 2024). Konteks di mana pegawai dapat beradaptasi dengan baik tidak hanya meningkatkan kinerja individual tetapi juga kinerja tim secara keseluruhan. Berkenaan dengan itu, kemampuan orientasi hasil menekankan pentingnya aspek energik, inisiatif, dan motivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi (Ekaputri & Susanty, 2023).

Kinerja pegawai juga berhubungan dengan banyak faktor, seperti disiplin kerja dan motivasi. Studi oleh Indiati dan Jakfar menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin pegawai menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja di lembaga pemerintah, di mana pengukuran komprehensif terhadap kinerja sangat diperlukan (Indiati & Jakfar, 2023). Selain itu, Maharani et al. menegaskan bahwa kemampuan kerja serta disiplin pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka (Maharani et al., 2022). Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa atmosfer kerja yang positif, komunikasi yang baik, dan kerjasama tim secara kolektif berpengaruh dalam mendukung performa pegawai (Hakim et al., 2020); (Yuditio et al., 2024).

Pendapat lainnya (Nurbaya, 2023), ada beberapa indikator yang digunakan dalam pengukuran kompetensi pegawai, yang dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama: kognitif, direksional, motivasional, dan berprestasi.

Pertama, dimensi kognitif mencakup pemikiran konseptual, fleksibilitas, dan kemampuan mencari informasi. Hal ini sejalan dengan

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

temuan Nurbaya, yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berkontribusi pada kemajuan organisasi melalui kinerja individu (Nurbaya, 2023). Kognitif yang baik membantu pegawai dalam menyusun strategi dan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.




Kedua, dimensi direksional meliputi tingkat percaya diri, kemampuan presentasi, dan kemampuan mengelola dampak. Penelitian oleh (Yunianto & Sugeng, 2024) menekankan pentingnya keterampilan komunikasi dalam meningkatkan kinerja pegawai (Jumriadi, 2023). Motivasi yang tinggi terkait dengan kemampuan individu untuk mempresentasikan ide dan mengelola dampak positif dari aktivitas mereka.

Ketiga, aspek motivasional terdiri dari kemampuan interpersonal, pengelolaan interaksi, dan orientasi pengembangan. Hasil kajian oleh Hermawan et al. menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi pegawai (Yunianto & Sugeng, 2024). Lingkungan kerja yang mendukung seperti halnya interaksi yang baik antara rekan dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan interpersonal mereka.

Terakhir, dimensi berprestasi berkaitan dengan tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan keinginan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sebuah studi oleh Rial et al. menggarisbawahi bahwa keterlibatan pegawai dalam pekerjaan sangat mendukung kemajuan organisasi (Rial et al., 2023). Pegawai yang terlibat secara aktif cenderung

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
memiliki keinginan yang lebih besar untuk berprestasi dalam pekerjaan mereka.  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Secara keseluruhan kompetensi pegawai yang diukur melalui berbagai dimensi ini,  kognitif, direksional, motivasional, dan berprestasi, sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Memahami dan menerapkan dimensi-dimensi ini dalam praktik manajerial adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Kompetensi pegawai menjadi kunci penting dalam memastikan keberhasilan organisasi di era modern yang penuh tantangan. Menurut Spencer & Spencer, terdapat delapan indikator utama yang mendefinisikan kompetensi seorang pegawai. Indikator pertama adalah kemampuan komunikasi yang mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan ringkas melalui berbagai bentuk komunikasi lisan dan tulisan. Kemampuan ini juga dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif, di mana kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas sangat penting dalam memotivasi anggota tim (Hermawan et al., 2023).

Selanjutnya, kemampuan untuk bekerja dalam tim dan membangun hubungan merupakan indikator kedua. Kemampuan ini tidak hanya mencakup interaksi dengan rekan kerja, tetapi juga dengan pemangku kepentingan eksternal, yang sangat penting untuk tercapainya tujuan organisasi (Dewi et al., 2024). Penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi yang baik dalam tim dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok secara keseluruhan, menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal dalam kompetensi pegawai (Chukwuka & Okonta, 2024).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Indikator ketiga adalah manajemen diri dan waktu, yang mencerminkan kemampuan individu dalam mengatur diri dan waktu secara efektif. Dalam konteks ini, penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan waktu baik berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai (A'yuni & Rindaningsih, 2024). Kompetensi ini biasanya juga dihubungkan dengan kemampuan melihat gambaran besar, yang merupakan kemampuan untuk memahami hubungan antara berbagai aspek pekerjaan dan mengembangkan pendekatan strategis yang inovatif terhadap isu-isu yang ada (Sabri et al., 2024).

Selanjutnya, kemampuan memengaruhi dan membujuk menjadi indikator kelima. Ini mencakup komunikasi dengan berbagai pihak dan teknik negosiasi untuk mempositifkan pengaruh pada orang lain, seringkali didorong oleh kepemimpinan yang inovatif (Damayanti et al., 2023).

Kemampuan menyelesaikan masalah adalah indikator keenam yang penting, mencakup kemampuan menganalisis masalah secara kritis dan menerapkan solusi yang efektif. Keahlian ini diperlukan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan membantu organisasi dalam menghadapi tantangan yang rumit. Di samping itu, kemampuan kepemimpinan merupakan indikator ketujuh, mencakup kemampuan untuk memimpin tim dan memberikan arahan yang jelas, yang sangat penting dalam meningkatkan semangat dan dedikasi anggota tim terhadap tujuan organisasi (Susantinah et al., 2023).



**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Terakhir, kemampuan presentasi adalah indikator kedelapan, yang merujuk pada keterampilan dalam menyiapkan dan menyampaikan informasi dengan baik kepada audiens yang bervariasi di berbagai situasi. Kemampuan ini penting untuk menciptakan pemahaman yang baik antar anggota tim dan memfasilitasi diskusi yang produktif dalam organisasi (Mahmud et al., 2023).

#### **d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi**

Menurut (Zahra et al., 2022) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompetensi, yaitu: 1) Keyakinan dan nilai-nilai, tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Stigma bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. 2) Keterampilan, berperan penting kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. 3) Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. 4) Karakteristik kepribadian, menunjukkan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan dan pegawai. 5) Motivasi, merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pegawai, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan kepada pegawai. 6) Isu emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. 7) Kemampuan intelektual, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 pemikiran analitis. 8) Budaya organisasi, memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen, seleksi pegawai dan proses pengambilan keputusan.

Sedangkan (Hidayat, 2022) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi sumber daya manusia yaitu: 1) Keyakinan terhadap nilai, yang dimiliki oleh individu terhadap dirinya merupakan faktor yang memengaruhi perilaku seseorang. Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif akan mendorong seseorang untuk menemukan metode dan cara baru mengerjakan sesuatu. 2) Keterampilan, yang dimiliki oleh seseorang dalam bidang tertentu merupakan faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi. 3) Pengalaman, juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, dan kemampuan menyelesaikan masalah. 4) Aspek Kepribadian, merupakan kompetensi intrinsik meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual. 5) Motivasi, merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif untuk memotivasi seseorang pegawai. 6) Kemampuan intelektual, tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Salah satu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi (Busro, 2022), sebagai berikut: 1) Pengetahuan (*knowledge*), merupakan faktor utama yang memengaruhi kompetensi. Tingkat kesadaran kognitif dan afektif yang dimiliki seseorang sangat erat kaitannya dalam pengukuran tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang. 2) Keterampilan (*skill*), untuk mengerjakan sesuatu baik yang bersifat fisik maupun mental pada bidang tertentu, berpengaruh langsung terhadap tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang dalam proses pelaksanaan kinerja. 3) Sikap (*attitude*), merupakan perspektif seseorang terhadap suatu keadaan, kondisi maupun lingkup tugas dan tanggungjawab merupakan salah satu parameter yang digunakan dalam pengukuran tingkat kompetensi.

### 3. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi pegawai merupakan faktor kunci dalam mendorong produktivitas dan efisiensi dalam organisasi. Menurut (Hasibuan, 2022), motivasi adalah pendorong yang mengarahkan dan merangsang keinginan serta kemauan individu untuk bekerja. Dalam konteks ini, (Robbins & Judge, 2022) menggarisbawahi bahwa motivasi adalah proses yang melibatkan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Memahami dinamika motivasi pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi..

Menurut (Wexley & Yukl, 2020), motivasi dapat didefinisikan sebagai pemberian atau penimbulkan motif yang dapat diartikan sebagai keadaan atau hal yang menjadi motif utama individu dalam beraksi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
Definisi ini sejalan dengan pandangan Bartol dan Martin yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mengarahkan perilaku dan memicu individu untuk berupaya. Siagian menambahkan bahwa motivasi adalah daya yang membuat seseorang berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan organisasi, dengan mempertimbangkan juga kebutuhan individu (Wijaya et al., 2023); (Munir et al., 2023).

## **b. Fungsi dan Tujuan Motivasi**

### **1) Fungsi Motivasi**

Menurut (Arep & Tanjung, 2020) berpendapat bahwa fungsi utama motivasi adalah menciptakan gairah kerja, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai (Pangkey et al., 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Liana, 2020), yang menunjukkan bahwa tanpa motivasi yang memadai, pegawai tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik atau bahkan melampaui standar yang diharapkan (Liana, 2020). Pendapat lain motivasi berfungsi sebagai alat untuk mendorong perubahan perilaku manusia dalam upaya untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan (Sukamto et al., 2024).

Motivasi dapat didefinisikan sebagai daya penggerak dari dalam diri individu yang mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Herzberg dalam (Sardiman, 2020) menyatakan bahwa fungsi motivasi sebagai dorongan dalam kondisi tertentu sangat penting untuk memenuhi tujuan hidup yang telah ditetapkan. (Krietner, 2020)

sejalan dengan pandangan ini, menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku individu ke arah pencapaian tujuan (*goal-directed behavior*).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Busro, 2020), motivasi memiliki tiga fungsi utama: pertama, mendorong individu untuk melakukan aksi; kedua, menentukan arah tindakan; dan ketiga, menyeleksi tindakan yang harus diambil untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan memahami fungsi-fungsi motivasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif. Penelitian lain oleh (Nursanty & Priadana, 2020) menekankan bahwa, motivasi yang baik merupakan pendorong bagi individu untuk melakukan aktivitas guna mencapai hasil yang maksimal, sehingga perlu adanya dorongan yang kuat untuk meningkatkan motivasi pegawai.

## 2) Tujuan Motivasi

Menurut (Mathis & Jackson, 2022), motivasi bertujuan untuk mengarahkan perilaku manusia melalui dorongan yang bersumber dari dalam diri guna mencapai pemenuhan kebutuhan hidup. Hal ini sejalan dengan pernyataan Victor Vroom yang dikutip oleh (Wibowo, 2022), yang menyatakan bahwa motivasi berfungsi untuk mengarahkan tindakan manusia sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Keduanya menekankan dukungan internal pegawai dalam menjaga motivasi, yang esensial bagi keberhasilan individu dan organisasi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Greenberg & Baron, 2020) menjelaskan bahwa motivasi bertujuan untuk membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku individu dalam menuntun hidup. Hal ini sejalan dengan pendapat (Astry et al., 2023) menekankan bahwa motivasi penting untuk mendorong pegawai agar lebih produktif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya. Demikian pula, Purwanto (Praditya et al., 2024) mendefinisikan tujuan motivasi sebagai usaha untuk memicu hasrat seseorang untuk mencapai tujuan tertentu, menunjukkan bahwa tanpa adanya motivasi, sebagian besar pegawai mungkin tidak akan optimal dalam menjalankan tugasnya.

### c. Indikator Motivasi

Mengacu pada (Hasibuan, 2022), terdapat lima indikator motivasi yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Indikator fisiologis berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar pegawai, yang dapat tercermin melalui gaji yang layak, bonus, fasilitas transportasi, dan kebutuhan dasar lainnya. Pemberian kompensasi yang adil dan memadai berperan signifikan dalam mendorong produktivitas pegawai (Maulana et al., 2023); (Vernando et al., 2024). Pada penelitian oleh Maulana et al. (Maulana et al., 2023), penyediaan gaji yang sesuai terbukti berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Gowa, menunjukkan betapa pentingnya remunerasi yang memadai dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai (Maulana et al., 2023).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Indikator keamanan merujuk pada jaminan dan fasilitas yang dapat melindungi pegawai dalam menjalankan tugasnya, seperti jaminan sosial, asuransi kesehatan, serta keselamatan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh N...n Priadana (Nursanty & Priadana, 2020), yang menekankan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang aman berkontribusi positif terhadap motivasi kerja pegawai (Maulana et al., 2023). Sementara itu, kehadiran dukungan sosial di tempat kerja, yang merupakan indikator sosial, juga menjadi penting. Interaksi yang baik antar pegawai, serta hubungan yang harmonis dapat meningkatkan rasa keterikatan dan kepuasan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja (Dasrul et al., 2023); (Sinaga et al., 2020).

Indikator selanjutnya, yaitu penghargaan, mencerminkan kebutuhan pegawai untuk mendapatkan pengakuan dari atasan atau rekan kerjanya. Penelitian oleh Wijaya et al. (Wijaya et al., 2023) menunjukkan bahwa pengakuan terhadap prestasi dapat memperkuat motivasi kerja, sehingga berdampak langsung pada kinerja pegawai (Wijaya et al., 2023). Terakhir, indikator aktualisasi diri mengacu pada kesempatan kerja yang menantang dan memuaskan, yang memungkinkan pegawai untuk mengembangkan potensi dan keterampilannya. Penelitian oleh Dasrul et al. (Dasrul et al., 2023) menemukan bahwa kesempatan untuk mencapai aktualisasi diri sangat penting bagi pegawai dalam mencapai kinerja optimal (Dasrul et al., 2023).

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Asprianto et al., 2024), tingkat motivasi pegawai dapat diukur menggunakan beberapa

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
indikator, termasuk balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja,  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
pengakuan dari atasan, serta sifat pekerjaan itu sendiri.

Balas jasa atau kompensasi, sebagai indikator motivasi, merujuk pada barang, jasa, atau uang yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya dalam organisasi. Penelitian oleh (Amiruddin et al., 2021) menunjukkan bahwa, kompensasi yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menegaskan pentingnya aspek ini dalam menciptakan motivasi kerja. Selain itu, kondisi kerja yang nyaman juga berkontribusi pada motivasi pegawai, sebagaimana ditekankan dalam berbagai studi yang menunjukkan bahwa lingkungan yang baik meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Adillah, 2024); (Wijaya et al., 2023).

Fasilitas kerja yang memadai pun menjadi salah satu faktor penting lain dalam mendukung motivasi pegawai. Studi oleh Hartini et al (Hartini et al., 2021) menegaskan bahwa dukungan organisasi dan fasilitas yang baik dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi, yang secara tidak langsung memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Pengakuan dari atasan menjadi aspek terpenting yang lain; ketika pegawai merasa dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menunjukkan performa terbaik mereka (Hartini et al., 2021).

Prestasi kerja yang baik sering kali diiringi dengan pengakuan formal dari atasan, menciptakan umpan balik positif yang dapat memperkuat motivasi kerja. Penelitian oleh Mahaputra dan Ardana (Mahaputra & Ardana, 2020) menunjukkan bahwa pengakuan dapat



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
berfungsi sebagai pemicu motivasi signifikan dalam konteks peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, sifat pekerjaan itu sendiri terutama ketika pegawai diberikan kesempatan untuk bekerja secara mandiri juga dapat meningkatkan motivasi yang mana ditemui dalam publikasi oleh Banne et al. (Banne et al., 2023).

Wibowo dalam (Nursanty & Priadana, 2020) mengemukakan, beberapa indikator utama yang mempengaruhi motivasi kerja beserta sub-indikatornya. Pertama, kebutuhan untuk berprestasi menjadi salah satu pendorong motivasi, di mana terdapat sub-indikator seperti target kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, dan risiko (Nursanty & Priadana, 2020). Penemuan ini konsisten dengan hasil studi yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja pegawai sangat berhubungan dengan motivasi untuk mencapai target dan tanggung jawab yang telah ditentukan, yang semuanya merupakan bagian integral dari keberhasilan individu dalam pekerjaan mereka (Murthy et al., 2023).

Kedua, kebutuhan untuk memperluas pergaulan turut berkontribusi pada motivasi kerja, dengan komunikasi dan persahabatan sebagai sub-indikatornya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai (Asprianto et al., 2024); (Mahaputra & Ardana, 2020). Oleh karena itu, lingkungan sosial yang suportif sangat penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang positif dan produktif (Dharmawan et al., 2024).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Belaini et al., Wibowo juga mengidentifikasi kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan, yang memiliki sub-indikator seperti kepemimpinan, duta organisasi, dan keteladanan (Nursanty & Priadana, 2020). Kesiapan pegawai untuk mengambil peran kepemimpinan atau sebagai duta organisasi menunjukkan tingginya motivasi internal dan komitmen terhadap pencapaian organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan performa lebih baik ketika diberi tanggung jawab yang lebih besar (Nurasia, 2022); (Paramananda, 2021).

Motivasi pegawai dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Menurut (Uno, 2020), motivasi pegawai dapat dibedakan menjadi motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal berasal dari faktor-faktor yang ada dalam diri individu, seperti rasa tanggung jawab dan kedisiplinan serta keinginan untuk mengungguli prestasi pribadi dan orang lain. Sebagaimana dijelaskan oleh (Paramananda, 2021), motivasi internal adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu, yang mencakup tanggung jawab terhadap tugas, kedisiplinan tinggi, serta hasrat untuk mengungguli rekan kerja dan mencapai prestasi yang lebih baik dari apa yang diharapkan. Sebaliknya, motivasi eksternal berfokus pada pengakuan dari orang lain dan kompensasi yang diberikan atas upaya yang dilakukan. Beberapa dimensi motivasi eksternal termasuk keinginan untuk menerima pujian, insentif, dan perhatian dari atasan atau rekan kerja (Hasmah et al., 2022).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Mc Clelland, dalam (Hasibuan, 2022), menjelaskan bahwa, (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) motivasi pegawai terdiri dari tiga indikator utama: motif, harapan, dan insentif. Pertama, motif dianggap sebagai perangsang keinginan yang menunjukkan arah dan energi kemauan kerja individu. Selanjutnya, harapan menjadi dorongan utama bagi individu untuk berperilaku dan bertindak, yang terwujud baik dari dalam diri pegawai maupun faktor eksternal yang memengaruhi mereka. Dalam konteks ini, harapan dapat dilihat sebagai hasil dari proses pemikiran yang membawa pegawai kepada pencapaian tujuan pekerjaan pegawai. Aspek terakhir, insentif, berkaitan erat dengan penghargaan yang diterima pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa insentif tidak hanya memicu peningkatan motivasi pegawai, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan performa kerja mereka secara keseluruhan.

#### **d. Faktor yang Memengaruhi Motivasi**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nursanty & Priadana, 2020), motivasi terdiri dari faktor internal yang berkaitan dengan sikap, bakat, minat, serta kepuasan kerja, dan faktor eksternal seperti gaji, pengawasan, dan lingkungan kerja.

(Sutrisno, 2023) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologi di dalam diri yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal, sebagai contoh, mencakup kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, memiliki keamanan kerja, serta keinginan untuk mendapatkan pengakuan dan penghargaan. Lebih lanjut, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai dari luar diri

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 juga memainkan peran kunci, seperti *super vpi* yang baik dan kompensasi yang adil. (Handayani et al., 2021). Sementara itu, kepemimpinan yang

baik dan budaya organisasi positif juga sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.



Menurut Herzberg dalam (Sedarmayanti, 2021), terdapat dua kategori utama dalam motivasi pegawai, yaitu faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Faktor motivasi intrinsik bersifat pendorong yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Beberapa contoh dari faktor ini meliputi pencapaian (*achievement*), pengakuan orang lain (*recognition*), peluang untuk maju (*advancement*), dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Peningkatan motivasi intrinsik dapat berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan dan pelaksanaan tugas mereka di tempat kerja (Tama et al., 2023). Faktor-faktor motivasi ekstrinsik, di sisi lain, berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan sebagai individu dan mencakup unsur-unsur seperti kompensasi, keamanan kerja, serta kondisi kerja yang baik. Penelitian menunjukkan bahwa adanya kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memperkuat motivasi pegawai serta menciptakan hubungan interpersonal yang positif antara pegawai, atasan, dan rekan kerja (Oktora & Syamsuddin, 2021). Selain itu, ketika pegawai merasa aman dan diperlakukan dengan baik dalam prosedur organisasi, mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Ahlstedt et al., 2023).

#### 4. Akuntabilitas **Protected by PDF Anti-Copy Free** (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark) a. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam konteks pemerintahan di Indonesia merupakan aspek yang semakin menjadi tuntutan masyarakat dalam menjalankan prinsip tata kelola yang baik. Menurut (Mardiasmo, 2020), akuntabilitas diartikan sebagai kewajiban para pemegang amanah untuk mempertanggungjawabkan, menyajikan, dan melaporkan seluruh aktivitas pemerintahan kepada masyarakat, yang merupakan pihak yang memberi kepercayaan. Hal ini menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya, agar penggunaan anggaran publik dapat diketahui dan dipahami oleh masyarakat secara luas.

Selain itu, (Prasetyo et al., 2021) mendefinisikan akuntabilitas sebagai wujud dari kewajiban aparat pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efisien, efektif, dan ekonomis. Penekanan pada efisiensi dan efektivitas menunjukkan pentingnya komitmen pemerintah dalam mengoptimalkan penggunaan anggaran demi kesejahteraan masyarakat. Dalam penelitian tersebut, dijelaskan bahwa pemerintah dituntut untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam laporan keuangan, yang mana hal ini berhubungan langsung dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi pemerintah. Kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Definisi akuntabilitas publik, sebagaimana

diungkapkan oleh (Aman, 2022), adalah kewajiban penyelenggara kegiatan publik untuk menjelaskan, menjawab, dan bertanggung jawab atas keputusan dan prosedur yang dilakukan dalam kegiatan tersebut.

Menurut (Mahmud, 2022), akuntabilitas merujuk pada kewajiban pemerintah sebagai agen untuk mengelola sumber daya secara transparan dan bertanggung jawab, serta melaporkan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya tersebut kepada pemberi mandat (Bustamin et al., 2022). Hal ini sejalan dengan pandangan (Sunyoto, 2023), yang menjelaskan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban menyampaikan pertanggungjawaban mengenai kinerja dan tindakan dari badan hukum serta pimpinan organisasi kepada pihak yang berhak meminta informasi tersebut (Prayoga et al., 2023). Konsep akuntabilitas tersebut menekankan pentingnya transparansi dan responsibilitas dalam pelayanan publik, yang merupakan dasar untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

#### **b. Fungsi dan Tujuan Akuntabilitas**

Tujuan utama dari penerapan akuntabilitas adalah untuk meningkatkan kinerja melalui pelaksanaan tugas yang diberikan kepada pegawai dan organisasi, disertai dengan perhatian terhadap nilai dan prinsip tata kelola yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Dwidjowijoto yang menjelaskan bahwa akuntabilitas bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam kerangka tata kelola yang baik (Mirza, 2020). Dengan memastikan pegawai dan manajemen bertanggung

Protected by PDF Anti-Copy Free  
jawab atas hasil dari kegiatan mereka, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan perbaikan berkelanjutan.  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Proses akuntabilitas tidak hanya menekankan pada evaluasi kinerja individu tetapi juga pada pelaksanaan tugas serta tanggung jawab dalam mengawasi kegiatan dan pengelolaan sumber daya organisasi. Menurut Setiawan dan Pangestu, akuntabilitas berperan penting dalam menilai kinerja pegawai, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam konteks organisasi (Setiawan & Pangestu, 2021). Penerapan praktis dari akuntabilitas dapat dilihat dalam banyak organisasi yang menerapkan prinsip tata kelola yang baik, di mana hal ini menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Pada dasarnya bertujuan untuk memberi penjelasan terhadap tanggung jawab yang harus dipenuhi, diawali dengan apa yang telah terjadi, serta membandingkannya dengan apa yang seharusnya terjadi. Ketika ada kendala atau penyimpangan dari yang diharapkan, tindakan korektif harus segera diambil untuk menjaga integritas dan kinerja organisasi (Patahullah, 2022); (Hariyanto, 2022). (Mardiasmo, 2020) menekankan bahwa peran akuntabilitas dalam mengoreksi kendala dan penyimpangan sangat sentral dalam mewujudkan kinerja yang diinginkan. Demikian pula, (Fatah, 2020) menggarisbawahi bahwa akuntabilitas bertujuan untuk membuka ruang bagi diskusi dan komunikasi dalam mencapai kesepakatan mengenai aturan tertentu yang harus dilaksanakan.

Tujuan utama dari akuntabilitas meliputi beberapa aspek penting. Pertama, akuntabilitas berfungsi untuk memulihkan dan

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memelihara kepercayaan masyarakat terhadap organisasi (Allisa & Suryaningrum, 2023). Keterbukaan dan transparansi dalam pengelolaan organisasi diharapkan mendorong respon positif dari masyarakat, serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Abidin, 2022). Selain itu, akuntabilitas mendorong organisasi untuk beroperasi secara lebih efisien dan efektif, sekaligus responsif terhadap aspirasi masyarakat (Yuliyarningsih & Aliyyah, 2024); (Ardiyansyah & Pesudo, 2022). Pembangunan sistem penilaian yang adil juga merupakan bagian dari upaya untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang relevan (Pitaloka et al., 2022); (Murtin & Rahmawati, 2023). Selain itu, iklim kerja yang kondusif dapat tercipta melalui praktik akuntabilitas yang baik, sehingga meningkatkan tingkat disiplin dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Alfian & Arum, 2023); (Syukran et al., 2022).

### c. Indikator Akuntabilitas

Dalam konteks akuntabilitas, hukum dan kejujuran adalah dua indikator utama yang patut menjadi perhatian. Akuntabilitas hukum berhubungan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, untuk memastikan bahwa organisasi beroperasi dalam kerangka hukum yang sah (Aman, 2022). Sementara itu, akuntabilitas terkait kejujuran berfokus pada pencegahan penyalahgunaan jabatan, korupsi, dan kolusi, yang merupakan praktik yang sangat merugikan bagi integritas organisasi serta keberlangsungan pemerintahan yang baik (Fajri et al., 2021).



**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Akuntabilitas manajerial, yang sering diartikan sebagai akuntabilitas terhadap kinerja, mengharuskan pengelolaan organisasi dilakukan secara efektif dan efisien. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap program yang dijalankan mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi (O. S. Pratama & Riana, 2022). Organisasi juga harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan program kepada publik agar transparan dan dapat dipercaya (A. A. P. K. Pratiwi et al., 2023). Akuntabilitas program menjadi aspek krusial, karena laporan mengenai hasil program sangat dibutuhkan untuk evaluasi dan perbaikan di masa mendatang (Yuliana & Sholeha, 2024).

Akuntabilitas kebijakan memiliki peranan penting, di mana lembaga publik harus bisa mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak masa depan yang akan ditimbulkan (Lengo, 2021). Hal ini juga membuka ruang bagi masyarakat untuk menilai efektivitas kebijakan tersebut dan keterlibatan publik dalam pemerintahan (Milenia et al., 2023). Dalam hal akuntabilitas finansial, lembaga-lembaga publik wajib menggunakan dana publik secara ekonomis, efisien, dan efektif. Keberhasilan dalam bidang ini sangat penting, karena laporan keuangan yang baik akan mencerminkan kinerja finansial organisasi di mata publik, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan pengelolaan keuangan oleh pemerintah (Risaldi et al., 2021); (Kholmi, 2024).

Beberapa indikator akuntabilitas yang perlu diperhatikan, yaitu: proses pembuatan keputusan yang didokumentasikan dengan baik, akurasi

dan kelengkapan informasi terkait pencapaian sasaran program, kejelasan sasaran kebijakan, penyebaran informasi melalui media yang dapat diakses publik, serta informasi manajemen yang efektif dalam memonitor hasil. Pentingnya indikator-indikator ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan dapat dipertanggungjawabkan dan transparan (Asmawati et al., 2024).

Menurut (Mahmudi, 2022), indikator akuntabilitas meliputi akuntabilitas hukum dan kejujuran, yang mencakup sub-indikator seperti kepatuhan terhadap hukum, serta penghindaran terhadap korupsi dan kolusi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh (Anto et al., 2023), yang menyatakan bahwa tindakan korupsi adalah pelanggaran serius yang dilakukan oleh pejabat publik, baik yang memiliki kewenangan politik maupun pegawai negeri, yang menggambarkan perlunya penerapan nilai-nilai akuntabilitas untuk mencegah penyalahgunaan kepercayaan publik. Lebih lanjut, akuntabilitas proses juga menjadi kunci, yang terdiri dari sub-indikator seperti kepatuhan terhadap prosedur, pelayanan publik yang responsif, cermat, dan biaya murah.

#### **d. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Akuntabilitas**

(Mardiasmo, 2020) mengidentifikasi beberapa faktor yang menentukan akuntabilitas yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu akuntabilitas vertikal dan horizontal. Akuntabilitas vertikal merujuk kepada tanggung jawab yang harus dipenuhi kepada

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 pihak yang lebih tinggi, sedangkan akuntabilitas horizontal adalah pertanggungjawaban kepada pihak yang setara dalam hierarki.

Pemahaman tentang bentuk akuntabilitas ini penting karena menjelaskan hubungan individu atau entitas dengan struktur organisasi atau lembaga.

Lebih lanjut, Mardiasmo mengklasifikasikan akuntabilitas menjadi lima jenis: (1) akuntabilitas untuk probabilitas dan legalitas, (2) akuntabilitas proses, (3) akuntabilitas kinerja, (4) akuntabilitas program, dan (5) akuntabilitas kebijakan. Akuntabilitas untuk probabilitas berkaitan dengan pencegahan penyimpangan yang dapat mengarah pada kejahatan jabatan. Ini berarti bahwa pihak yang bertanggung jawab harus dipastikan bahwa setiap dana dialokasikan dan digunakan dengan cara yang transparan dan sesuai peruntukannya. Di sisi lain, akuntabilitas untuk legalitas menekankan bahwa wewenang yang diberikan melalui regulasi tidak boleh melebihi batas yang diatur oleh hukum.

Akuntabilitas proses berfokus pada prosedur yang ada untuk memastikan bahwa semua aktivitas dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini krusial untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan jelas terdokumentasi dan dapat ditelusuri. Sebagai contoh, dalam konteks pemerintahan, memastikan bahwa semua prosedur diikuti dapat meminimalisasi kesalahan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Selanjutnya, akuntabilitas kinerja, program, dan kebijakan berfungsi sebagai alat evaluasi bagi entitas publik dalam memberikan informasi kepada masyarakat. Akuntabilitas kinerja mengedepankan hasil yang dicapai oleh entitas publik dan secara transparan melaporkannya kepada publik. Ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat, dalam hal kinerja entitas publik, terutama dalam konteks yang semakin menuntut transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik. Akuntabilitas program dan kebijakan mengambil langkah lebih jauh dengan memfokuskan pada evaluasi dampak dari program-program yang dijalankan dan kebijakan yang ditetapkan, yang selanjutnya mempengaruhi cara publik menilai efektivitas pemerintah.

Menurut (Hanafi & Halim, 2020), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan, antara lain pelaporan, pencarian informasi, penilaian, dan pengendalian serta pengarahan. Pelaporan merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pemerintah untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana publik dan hasil kinerja yang telah dicapai (Anto et al., 2022). Dalam konteks ini, (Sholiha & Casmiwati, 2024) menekankan bahwa akuntabilitas yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai dihadapkan pada kewajiban untuk melaksanakan tugas dengan benar dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja mereka (Sholiha & Casmiwati, 2024).

Lebih lanjut, pencarian informasi dan penilaian adalah tugas masyarakat yang berperan untuk mengetahui sejauh mana pemerintah

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 dapat mengelola sumber daya publik secara efektif. (Firmansyah, 2024)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
 menyatakan bahwa kelemahan dalam pencatatan dan pelaksanaan audit internal dapat menimbulkan inefisiensi, yang mempengaruhi akuntabilitas publik secara keseluruhan (Firmansyah, 2024). Oleh karena itu, masyarakat memiliki peran penting dalam melakukan penilaian terhadap kebijakan dan proses yang diterapkan oleh pemerintah. Penilaian ini tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga meliputi cara dan mekanisme yang digunakan dalam pengelolaan anggaran dan sumber daya.

## B. Hasil Penelitian yang Relevan

**Tabel 2.1**  
 Penelitian yang Relevan

No.	Nama Peneliti	Tahun Jurnal	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Intan Verozia, Marta Widian Sari, Harmelia	2024	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi di Inspektorat Daerah Kabupaten Solok (Verozia et al., 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>b. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>c. Kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
2	Aco Gunawan, Asri, Muhammad Idris	2023	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>b. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ul>

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



3	Rika Neldawati, Asrini, Suherman, Muhammad Amali	2022	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jambi Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi (Neldawati et al., 2022)	<p>c. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>d. Motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>
4	Nurhan Daud, Moh. Rolli Paramata, Moh. Afan Suyanto, Deby R. Karundeng	2023	<i>The Influence of Emotional Intelligence, Job Competence, Education Level, Work Motivation, and Understanding of Good Governance on The Performance of Employees In The Inspectorate Unit of Pohuwato Regency</i> (Daud et al., 2023)	<p>a. Emotional intelligence has a significant positive impact on performance.</p> <p>b. Job competence has a significant positive impact on performance.</p> <p>c. Education level has a significant positive impact on performance.</p> <p>d. Work motivation has a significant positive impact on performance.</p> <p>e. Understanding of good governance does not affect the performance of employees in the Inspectorate Office of Pohuwato Regency.</p>
5	T Agus Salim,	2022	<i>The Influence of Competency and Work</i>	<p>a. Competency has positive and significant effect on employee performance.</p>

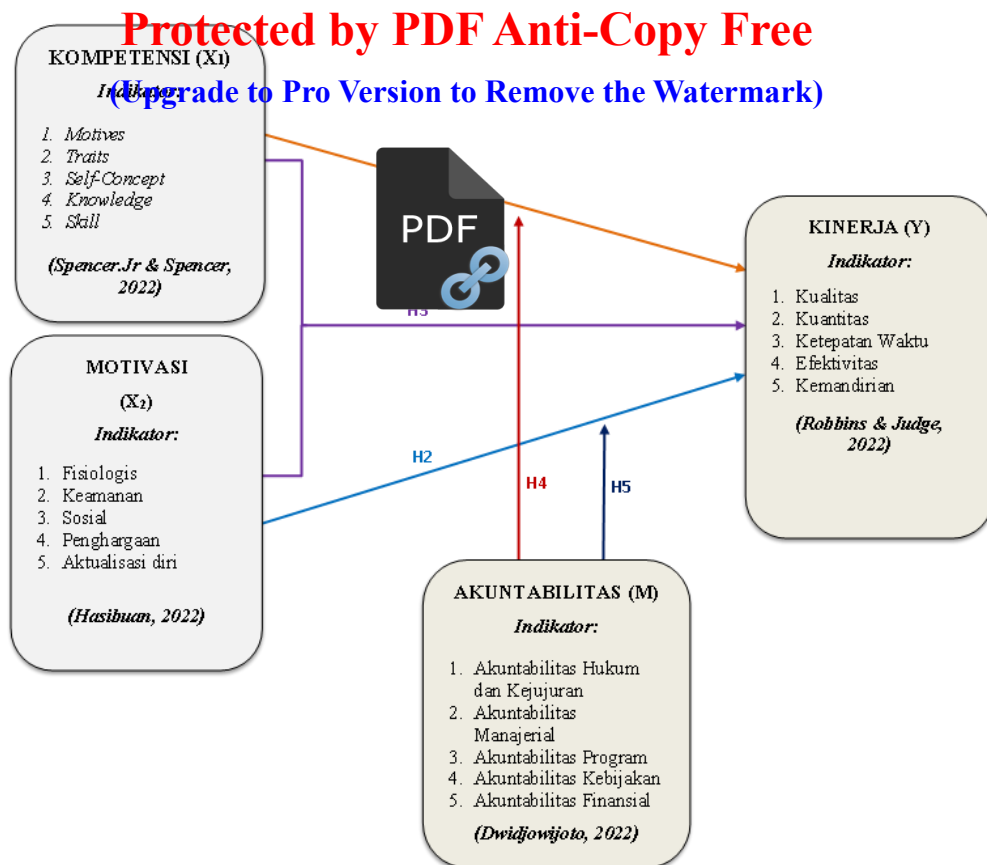
---

Melinawati,	<i>Discipline On Employee</i>	b. <i>Work discipline has positive and significant effect on employee performance.</i>
Robertus	<i>Performance Through</i>	
Siregar,	<i>J-J Satisfaction As a</i>	c. <i>Accountability significantly strengthen of competency to employee performance.</i>
Salman	<i>ng Variable At</i>	d. <i>Accountability significantly strengthen of work discipline to employee performance.</i>
Faris, Tuty	<i>Regional</i>	
Nainggolan	<i>Inspectorate Of South</i>	
	<i>Labuhanbatu Regency</i>	
	(Salim et al., 2022)	

---

### C. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dalam bentuk parsial artinya pengujian antar variabel  $X_1$  terhadap variabel Y, variabel  $X_2$  terhadap variabel Y, M terhadap variabel Y dan simultan yang artinya pengujian ini dilakukan secara bersama-sama antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan M terhadap variabel Y serta disajikan melalui gambar, di bawah ini:



**Gambar 2.1**

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau Dengan Akuntabilitas Publik Sebagai Variabel Moderasi

### C. Hipotesis

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
3. Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau?
4. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi?



5. Motivasi berpengaruh signifikan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau dengan akuntabilitas sebagai variabel moderasi?





### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan adalah desain asosiatif kuantitatif dengan pendekatan desain asosiatif kausal, yang melibatkan variabel independen, yang merupakan faktor yang memengaruhi, dan variabel dependen, yang merupakan faktor yang dipengaruhi. Selain itu juga menggunakan variabel sebagai moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas pertama ( $X_1$ ) adalah kompetensi dan variabel bebas kedua ( $X_2$ ) adalah motivasi. Akuntabilitas dijadikan sebagai variabel moderasi ( $M$ ), dan variabel terikat ( $Y$ ) adalah kinerja pegawai.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta pengaruh variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui uji regresi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik menggunakan aplikasi SPSS Ver.28.

### **B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian dapat didefinisikan sebagai suatu atribut, sifat, atau nilai dari individu, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta menghasilkan informasi

yang bermanfaat (Suyitno, 2021). Dalam konteks penelitian kualitatif, pemilihan variabel yang relevan dapat sangat mempengaruhi kualitas dan

keakuratan data yang diperoleh merupakan bagian penting dalam desain metodologi penelitian (Suyitno, 2021). Penetapan variabel penelitian adalah:

**a. Variabel Bebas (*independent variable*)**, yakni variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kompetensi ( $X_1$ )
- 2) Motivasi ( $X_2$ )

**b. Variabel Moderasi (*moderating variable*)**, yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi kuat lemahnya pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini merupakan variabel penyela/ antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Akuntabilitas ( $M$ ) dijadikan sebagai variabel moderasi.

**c. Variabel Terikat (*dependent variable*)**, yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel  $X$  merupakan variabel bebas yang memengaruhi  $Y$ , sedangkan kinerja pegawai ( $Y$ ) merupakan variabel terikat terhadap variabel  $X$ .

## 2. Definsi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah penjelasan bagaimana suatu variabel akan diukur atau diamati dalam penelitian. Definisi ini mencakup petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur variabel tersebut, sehingga

penelitian lain dapat memahami dan menggunakan variabel yang sama dalam penelitian mereka. Definisi operasional memastikan variabel dapat diukur secara konsisten dan sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2021).



Label 3.1

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
1	<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja secara kualitatif maupun kuantitatif yang dinilai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan standar yang telah ditentukan <i>(Robbins &amp; Judge, 2022)</i>	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian  <i>(Robbins &amp; Judge, 2022)</i>	<i>Likert</i>
2	<b>Kompetensi (X<sub>1</sub>)</b>	Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang menyebabkan seseorang mampu mencapai kinerja unggul. <i>(Spencer.Jr &amp; Spencer, 2022)</i>	1. <i>Motives</i> 2. <i>Traits</i> 3. <i>Self-Concept</i> 4. <i>Knowledge</i> 5. <i>Skill</i>  <i>(Spencer.Jr &amp; Spencer, 2022)</i>	<i>Likert</i>
3	<b>Motivasi (X<sub>2</sub>)</b>	Motivasi adalah pendorong yang mengarahkan dan merangsang keinginan serta kemauan individu untuk bekerja. <i>(Hasibuan, 2022)</i>	1. Fisiologis 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri  <i>(Hasibuan, 2022)</i>	<i>Likert</i>
4	<b>Akuntabilitas (M)</b>	Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan, serta pertanggungjawaban terhadap hasil kerjanya <i>(Dwidjowijoto, 2022)</i>	1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran 2. Akuntabilitas Manajerial 3. Akuntabilitas Program 4. Akuntabilitas Kebijakan 5. Akuntabilitas Finansial  <i>(Dwidjowijoto, 2022)</i>	<i>Likert</i>

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan wilayah generalisasi yang merujuk pada objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan dari mana kesimpulan dapat ditarik. (Sugiyono, 2021) mendefinisikan populasi sebagai suatu keseluruhan yang mencakup individu-individu atau objek dengan ciri khas yang relevan untuk penelitian yang sedang dilakukan.

Dengan demikian, populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai berjumlah 45 orang pegawai.

### 2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2021), sampel adalah bagian dari populasi yang dipelajari, di mana hasil penelitian yang diambil dari sampel tersebut dianggap mencerminkan keadaan populasi asalnya. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh di mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 45 orang pegawai, dengan rincian sebagai berikut:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Data Responden Penelitian

No	Organisasi	Jabatan	Jumlah
1	Inspektorat	Inspektur	1
		Sekretaris	1
		Inspektur Pembantu (Irbn)	4
		Auditor	26
		P2UPD	13
<b>Total</b>			<b>45</b>

### D. Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini terdiri dari data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

#### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2021). Jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan, merupakan sumber data primer dalam penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data dalam penelitian (Sugiyono, 2021). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data-data yang terkait dengan variabel penelitian

seperti: rekap absen, visi misi organisasi, laporan hasil kerja periodik, dan data penunjang lainnya yang relevan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## E. Teknik Pengumpulan Data



Teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah:

### 1. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Apabila wawancara dan kuesioner memiliki korelasi dengan manusia, maka observasi tidak terbatas pada manusia saja, namun juga termasuk obyek-obyek lainnya.

Observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia pada kondisi tertentu, untuk memperoleh informasi mengenai fenomena yang diharapkan (Christensen, 2020). Observasi merupakan cara yang penting untuk mendapatkan informasi yang pasti tentang orang, karena apa yang dikatakan orang belum tentu sama dengan yang dikerjakan. Observasi juga dapat didefinisikan sebagai proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat pada saat dilakukan penelitian (Creswell, 2020).

### 2. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data di mana partisipan/responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan pada peneliti (Creswell, 2020). Pendapat lainnya mendefinisikan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, di mana

partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan (Christensen, 2020). Peneliti dapat menggunakan kuesioner untuk memperoleh data yang terkait pemikiran, perasaan, sikap, kepercayaan, nilai, persepsi, kepribadian dan perilaku responden. Dengan kata lain, peneliti dapat melakukan pengukuran berbagai karakteristik menggunakan kuesioner.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang berasal dari buku referensi ilmiah dan literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena tersebut didefinisikan sebagai variabel penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data dari kuesioner kemudian dilakukan perangkingan agar menjadi data numerik dengan menggunakan skala *Likert* agar dapat dianalisa hubungan antar variabel.

### 1. Skala *Likert*

Dasar teori skala *Likert* diturunkan dari teori pengujian klasik (*classical test theory*) yang membedakan antara (*true score*) dan nilai yang diamati (*observed score*). Nilai asli (*true score*) adalah nilai teoritis setiap subyek pada variabel yang hendak diukur. Sementara nilai yang diamati (*observed score*) nilai sesungguhnya yang diperoleh dari proses pengukuran. Diasumsikan bahwa setiap subyek memiliki nilai asli (*true score*) pada variabel yang ingin kita ukur. Nilai asli (*true score*) tidak dapat dilihat secara langsung tetapi dapat disimpulkan dari nilai yang diamati (*observed score*).



Menurut teori pengujian klasik (*classical test theory*), setiap nilai yang diamati (*observed score*) terdiri dari dua komponen yaitu nilai asli (*true score*) dan *random error* yang acak.

Skala *Likert* mengasumsikan bahwa setiap item pernyataan didesain sebagai sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) yang dikehendaki. Setiap item pernyataan adalah mengukur nilai asli (*true score*). Jika dihitung nilai rata-rata (atau penjumlahan) dari setiap item pernyataan maka kesalahan pengukuran diasumsikan mendekati nol sehingga hasil estimasi menjadi nilai asli (*true score*). Semakin besar kesalahan pengukuran maka semakin buruk nilai kepercayaan (*reliability*). Oleh karena itu, salah satu cara meningkatkan *reliability* adalah menambah jumlah item pernyataan. (Ghozali, 2021). Tabel di bawah ini mendeskripsikan nilai untuk nilai yang diamati (*observed score*) berdasarkan skala *Likert*.

**Tabel 3.3**  
Skoring Skala *Likert*

No.	Alternatif Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: (Ghozali, 2021)

Tabel di bawah ini menunjukkan jumlah pernyataan untuk masing-masing sifat-sifat yang diamati (*observed traits*) pada pada tiap variabel penelitian, sebagai berikut:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**Label 3.4**  
**Instrumen Penelitian**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

No.	Variabel Penelitian	Indikator	Jumlah Pernyataan
1	Kinerja Pegawai (Y)	1. Ketepatan Waktu	3
		2. Efektivitas	3
		3. Kemandirian	3
		4. Efektivitas	3
		5. Kemandirian	3
<i>(Robbins &amp; Judge, 2022)</i>			
2	Kompetensi (X <sub>1</sub> )	1. <i>Motives</i>	3
		2. <i>Traits</i>	3
		3. <i>Self-Concept</i>	3
		4. <i>Knowledge</i>	3
		5. <i>Skill</i>	3
<i>(Spencer.Jr &amp; Spencer, 2022)</i>			
3	Motivasi (X <sub>2</sub> )	1. Fisiologis	3
		2. Keamanan	3
		3. Sosial	3
		4. Penghargaan	3
		5. Aktualisasi diri	3
<i>(Hasibuan, 2022)</i>			
4	Akuntabilitas (M)	1. Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran	3
		2. Akuntabilitas Manajerial	3
		3. Akuntabilitas Program	3
		4. Akuntabilitas Kebijakan	3
		5. Akuntabilitas Finansial	3
<i>(Dwidjowijoto, 2022)</i>			
<b>Jumlah</b>			<b>60</b>

## G. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Arikunto, 2020). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan

pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dengan kuesioner tersebut.

Korelasi *Bivariat* adalah salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan validitas data dengan program SPSS Ver.28. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(Arikunto, 2020)

Keterangan:

- $r_{xy}$  : Koefisien korelasi  
 $X$  : Nilai variabel bebas (kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas)  
 $Y$  : Nilai variabel terikat (kinerja pegawai)  
 $n$  : Banyaknya subjek


Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

- 1) Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan valid)
- 2) Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item pernyataan dalam angket berkorelasi signifikan terhadap skor total (artinya item angket dinyatakan tidak valid)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk (Arikunto, 2020). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam uji reliabilitas peneliti menggunakan program SPSS, dengan uji statistik

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika Cronbach Alpha  
 ( $\alpha$ ) > 0,60  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



$$r1 = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Arikunto, 2020)

Keterangan:

$r1$  = Koefisien reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sigma_b^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = Varian total

## H. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji kenormalan data dan populasi. Tujuan dilakukannya uji normalitas yaitu untuk mengetahui apakah data sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Normalitas data dapat dicari menggunakan persamaan, sebagai berikut:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

(Sugiyono, 2021)

Di mana:

$X^2$  = Nilai  $X^2$

$O_i$  = Nilai Observasi

$E_i =$  Nilai kuasam interval kelas berdasarkan tabel normal

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dasar penilaian tingkat normalitas data menggunakan uji

Kolmogorov-Smirnov adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka data dianggap memiliki distribusi tidak normal.
- b. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data dianggap memiliki distribusi normal.

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear secara signifikan atau tidak. Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan linear antara variabel independen (X) atau *predictor* dengan variabel dependen (Y) atau *kriterium*. Uji linearitas merupakan syarat atau asumsi yang harus terpenuhi sebelum melakukan uji regresi linear.

Dasar pengambilan keputusan uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara sebagai berikut:

Membandingkan nilai signifikansi (Sig) dengan nilai *margin error* 0,05

- 2) Jika nilai *Deviation from Linearity* Sig.  $> 0,05$ , maka ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 3) Jika nilai *Deviation from Linearity* Sig.  $< 0,05$ , maka tidak ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

a. Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ .

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- 1) Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- 2) Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , tidak ada hubungan linear yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

### 3. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah pada suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent (Ghozali, 2021). Fungsi uji multikolinearitas untuk mendeteksi adanya gejala hubungan kuat antar variabel independen, juga berfungsi untuk meningkatkan stabilitas model, menilai variabel, dan mengoptimalkan interpretasi model regresi (Hasanah et al., 2022).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dasar penentuan ada tidaknya gejala multikolinearitas dalam model regresi menurut (Hasanah et al., 2022), menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factors* (VIF) sebagai berikut:

- a. Jika nilai *Variance Inflation Factors* (VIF)  $> 10$  dan nilai *Tolerance*  $< 0.1$  maka terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.
- b. Jika nilai *Variance Inflation Factors* (VIF)  $< 10$  dan nilai *Tolerance*  $> 0.1$  maka tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain

tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2020b). Cara mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dan tidak adanya pola tertentu pada grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola teratur maka dapat dikatakan telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2020b). Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistik dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan tingkat signifikan di atas 5% maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Namun, bila tingkat signifikansi dibawah 5%, maka ada gejala heteroskedastisitas.

## I. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data primer (*primary data*) dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner tertutup. Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala *Likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *Likert*, mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, atau berbentuk interval, yang dideskripsikan melalui tabel di bawah ini:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 3.5

Skala Penafsiran Rata-Rata Tanggapan Responden		
No.	Rentan	Penasiran
1	1,00 –	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Jumlah pernyataan yang akan digunakan pada kuesioner berbeda-beda. Hal ini menjadi jumlah pernyataan pada kuesioner sama dengan jumlah pernyataan indikatornya. Walaupun jumlah indikatornya berbeda penelitian ini menggunakan sistem rata-rata yang dapat menyamakan jumlah hasil kuesioner untuk dilakukan uji regresi.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisa data yang dilakukan berupa analisis deskriptif dalam frekuensi berbentuk persentase (%) sehingga data menjadi mudah diinterpretasikan. Proses pengolahan dan analisa data menggunakan aplikasi program SPSS Ver. 28. Hasil analisis deskriptif menggambar frekuensi respon responden terhadap pernyataan yang diajukan dari kuesioner penelitian yang telah disusun. Frekuensi jawaban responden tersebut menggambarkan signifikansi jawaban responden terhadap suatu pernyataan sehingga dapat digeneralisasi berdasarkan respon responden terhadap pernyataan (Sugiyono, 2021).

### 2. Uji Regresi Linear Sederhana

Analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) versi 28 for Windows



melalui pengolahan data yang didapat dari kuesioner dengan metode **Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**  
 Persamaan Umum Regresi Linear sederhana bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas terhadap kinerja pegawai, maka persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX \quad (\text{Sugiyono, 2021})$$

Di mana:

Y = Kinerja pegawai

X = Kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

### 3. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi adalah teknik analisis data untuk mengetahui hubungan antara kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan uji korelasi Pearson (*Pearson Correlations Test*) mengukur kekuatan dan arah hubungan linier antara dua variabel. Adapun rumus koefisien korelasi adalah:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum x_i y) - (\sum x_i)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x_i^2) - (\sum x_i)^2\} \{n(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2021)

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah Responden

$x_i$  = Variabel bebas dan variabel moderasi

(kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas)

y = Kinerja pegawai

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Dasar penilaian uji korelasi Pearson adalah sebagai berikut:

- a. Rentang nilai koefisien korelasi berkisar antara -1, 0 dan 1.
- b. Nilai koefisien korelasi mendekati nilai 1 atau -1 maka hubungan makin erat, sedangkan jika semakin mendekati 0 maka hubungan semakin lemah.
- c. Nilai koefisien korelasi -1 artinya terdapat korelasi negatif yang sempurna, 0 artinya tidak ada korelasi dan nilai 1 berarti ada korelasi positif yang sempurna.

#### 4. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji pengaruh signifikansi parsial (Uji t) dilakukan untuk membuktikan hipotesis apakah adanya pengaruh kompetensi, motivasi, dan akuntabilitas terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan rumus, sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sugiyono, 2021)

Keterangan:

t = nilai t

r = nilai koefisien korelasi

n = jumlah responden

Menurut (Sugiyono, 2021) pada taraf kepercayaan 95% atau taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dapat dilakukan hipotesis regresi secara bersama dengan menggunakan analisis variabel (Uji t) melalui prosedur sebagai berikut:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

### a. Kompetensi

Ho = Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.

Ha = Terdapat adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.

### b. Motivasi

Ho = Tidak terdapat adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.

Ha = Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.

Suatu data dikatakan terdapat pengaruh jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ini berarti Ho ditolak dan Ha diterima begitu juga sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ini berarti Ho diterima dan Ha ditolak.

## 5. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda menurut (Sugiyono, 2021) digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor-faktor prediktor dimanipulasi (naik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2 (dua). Persamaan yang digunakan untuk menganalisa regresi linear berganda, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M$$

(Sugiyono, 2021)

Keterangan: **Protected by PDF Anti-Copy Free**

$Y =$  (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$a =$  Konstanta regresi

$X_1 =$  Kompetensi

$X_2 =$  Motivasi

$M =$  Akuntabilitas

$b_1 =$  Koefisien regresi untuk  $X_1$

$b_2 =$  Koefisien regresi untuk  $X_2$

$b_3 =$  Koefisien regresi untuk  $M$



## 6. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi menurut (Ghozali, 2020b) menyatakan bahwa pengujian ini dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel dependen. Koefisien determinasi dikatakan memiliki pengaruh jika angka koefisien determinasi dari variabel terikat terhadap variabel bebas bernilai lebih besar dari 15%. Jika nilai koefisien di bawah 15% maka, dianggap variabel bebas tidak memiliki pengaruh besar terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi diperoleh melalui rumus, sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + b_3 \sum M y}{\sum y^2}$$

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Keterangan:

$R^2 =$  Koefisien determinasi

$b_1 =$  Koefisien korelasi kompetensi

$b_2 =$  Koefisien korelasi motivasi


$b_3 =$  Koefisien korelasi akuntabilitas

$x_1 =$  Kompetensi

$x_2 =$  Motivasi

$M =$  Akuntabilitas  
 $y =$  Kinerja pegawai

## 7. Uji Signifikansi Simultan

Perhitungan nilai  diperoleh dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Menurut (Sugiyono, 2021) untuk menguji koefisien secara bersama-sama ke arah regresi digunakan uji F menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Uji F = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Sumber : (Sugiyono, 2021)

### Keterangan:

F = F hitung

$R^2$  = Koefisien Determinasi

m = pembilang

N = jumlah sampel

### a. Merumuskan Hipotesis :

- 1) Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  variabel kompetensi dan motivasi maka hipotesis diterima. Jika Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  hipotesis ditolak.

### b. Menentukan F hitung

Dari hasil *output* dengan menggunakan Program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) maka diperoleh nilai  $F_{hitung}$ .

### c. Menentukan $F_{tabel}$

$F_{tabel}$  dapat ditentukan dari tabel statistik dengan  $df^2$  (n-k-1)

(n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen)

### d. Kriteria Pengujian

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

#### e. Menentukan Kesimpulan

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka signifikan ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.
- 2) Sedangkan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak signifikan berarti  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, yang artinya tidak terdapat pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Tarif signifikan  $\alpha$  0,05 (5%).

### 8. Metode *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui hubungan variabel kompetensi dan motivasi dengan akuntabilitas variabel sebagai variabel moderasi. *Moderated Regression Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Pengujian ini dilakukan untuk melihat signifikansi pengaruh individual dari variabel-variabel bebas dalam model terhadap variabel dependennya. Dengan melakukan pengujian ini nilai-nilai statistik setiap variabel bebas. (Ghozali, 2020b).

Salah satu cara untuk menguji regresi dengan variabel moderating yaitu dengan menggunakan uji interaksi. Uji Interaksi *Moderated Regression Analysis* (MRA) yaitu aplikasi dari regresi linear berganda di mana dalam

persamaannya mengandung unsur interaksi (perkalian dua/ lebih variabel independen). *Moderated Regression Analysis* menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderasi. Metode ini dilakukan dengan menambahkan variabel perkalian antara variabel bebas dengan variabel moderasi.

*Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan analisis khusus regresi berganda linier di mana persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Pada penelitian ini, interaksi yang terjadi adalah perkalian antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan akuntabilitas. Pengolahan analisis regresi moderasi dilakukan dengan membandingkan persamaan regresi untuk menentukan jenis variabel moderasi, menggunakan persamaan sebagai berikut:

***Moderasi 1***

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 (X_1 \times M) + \varepsilon$$

***Moderasi 2***

$$Y = a + \beta_1 X_2 + \beta_2 (X_2 \times M) + \varepsilon$$

(Ghozali, 2020b)

## **J. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, selama 6 (enam) bulan dimulai pada bulan Maret 2025 sampai dengan Agustus 2025. Daftar kegiatan selama penelitian disajikan melalui tabel di bawah ini:

## 1. Tempat Penelitian

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian ini mengambil tempat di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, dengan total jumlah responden sebanyak 46 orang pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau.



## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam periode waktu 6 (enam) bulan terhitung mulai Maret 2025 sampai dengan Agustus 2025.

**Tabel 3.6**  
Daftar Kegiatan Penelitian

No.	Nama Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)					
		Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
1.	Pengajuan Judul	■					
2.	Penyusunan Proposal		■				
3.	Pengajuan Proposal		■	■			
4.	Perbaikan Proposal		■	■			
5.	Seminar Proposal			■			
6.	Pengumpulan Data			■	■		
7.	Pengolahan Data				■	■	
8.	Perbaikan Tesis					■	
9.	Ujian Tesis						■





## **A. Hasil Penelitian**

### **1. Gambaran Umum**

Inspektorat Kota Lubuklinggau sebagai salah satu instansi Pemerintah Daerah sesuai dengan bidang tugasnya membantu Kepala Daerah dalam Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel dibidang pengawasan, berkewajiban juga menyusun Rencana Strategis (Resntra). Dengan demikian, diharapkan agar dapat menentukan arah perkembangan dalam meningkatkan kinerjanya, yang mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis baik lokal, regional, nasional, maupun global.

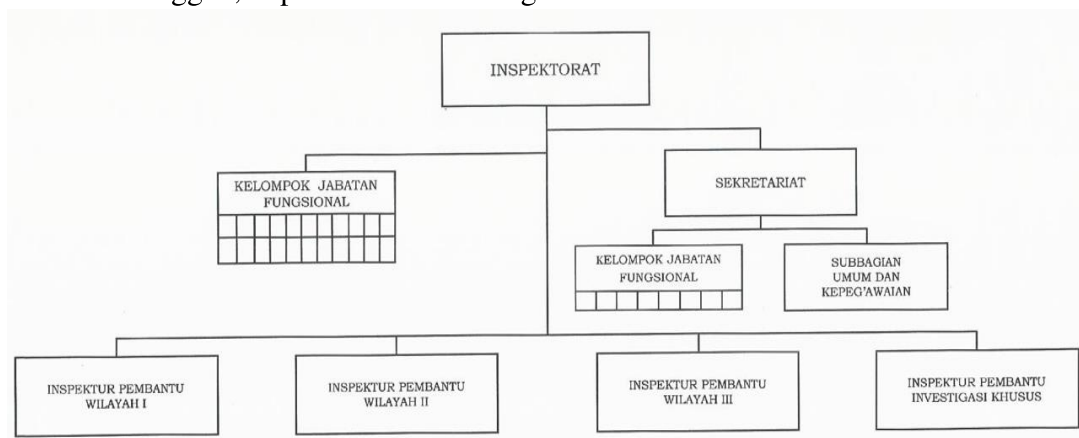
Inspektorat Kota Lubuklinggau mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan kebijakan di bidang pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pemerintahan, Pendapatan Asli Daerah, belanja pembangunan dan rutin serta bidang keuangan lainnya serta pembinaan aparatur. Inspektorat Kota Lubuklinggau mempunyai fungsi :

- a. Koordinasi dan perumusan kebijaksanaan teknis di bidang pengawasan
- b. Pelaksanaan penyusunan perumusan kebijakan pengawasan rutin dan pembangunan daerah, penyusunan program serta kebijakan keuangan yang meliputi pengadministrasian, evaluasi dan pelaporan.

Pemeriksaan terhadap tugas perangkat daerah yang meliputi tugas administrasi umum, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, pertanahan serta kegiatan rutin dan pemb...

c. Pengujian dan penilaian kebenaran laporan secara berkala atau sewaktu waktu dari setiap tugas perangkat daerah.

Bentuk dan struktur organisasi Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:



**Gambar. 4.1**  
Struktur Organisasi Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas biasanya digunakan untuk mengukur derajat ketepatan dalam suatu penelitian. Dengan instrumen yang valid dan reliabel dalam proses pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel. Peneliti melakukan uji validitas sebanyak 30 responden, di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Perhitungan dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  di mana suatu butir pernyataan dianggap valid jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.1  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

No.	Pernyataan Variabel Kompetensi	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$ N=30	Keterangan
1	Pekerjaan yang merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup	0,792	0,361	Valid
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja	0,683	0,361	Valid
3	Saya bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi	0,619	0,361	Valid
4	Kompetensi seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengatur ritme pekerjaan secara efektif	0,632	0,361	Valid
5	Kematangan emosi merupakan indikator kompetensi	0,678	0,361	Valid
6	Sikap kooperatif terhadap rekan kerja merupakan indikator tingkat kompetensi seorang pegawai	0,623	0,361	Valid
7	Pegawai yang memiliki kompetensi memegang prinsip dan nilai positif dalam bekerja	0,649	0,361	Valid
8	Saya memandang tugas dan tanggungjawab sebagai tantangan yang harus diselesaikan	0,468	0,361	Valid
9	Kejujuran merupakan nilai yang harus miliki oleh setiap pegawai	0,450	0,361	Valid
10	Pengetahuan yang dimiliki pegawai semestinya linear dengan tugas dan tanggungjawab yang diterima	0,516	0,361	Valid
11	Diklat yang diterima akan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki	0,609	0,361	Valid
12	Saya memiliki pengetahuan teknis yang memadai tentang seluk beluk pekerjaan	0,374	0,361	Valid
13	Bagi saya, keterampilan memecahkan masalah penting dimiliki oleh setiap pegawai.	0,462	0,361	Valid
14	Peningkatan keterampilan dialokasikan secara sistematis dan terukur	0,337	0,361	Tidak Valid
15	Pelatihan internal yang dilakukan organisasi dapat meningkatkan keterampilan pegawai	0,344	0,361	Tidak Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel kompetensi, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$ .

Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai  $r_{tabel} = 0,361$ , kecuali untuk pernyataan nomor 14 dan 15. Dengan demikian, sebanyak total 13 pernyataan variabel kompetensi yang dinyatakan valid  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan layak digunakan.

**Tabel 4.2**

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	13

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kompetensi, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,840. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60 (Sugiyono, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kompetensi reliabel atau dapat dipercaya.

**Tabel 4.3**

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

No.	Pernyataan Variabel Motivasi	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$ N=30	Keterangan
1	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	0,656	0,361	Valid
2	Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja	0,398	0,361	Valid
3	Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi seorang pegawai	0,364	0,361	Valid
4	Saya merasa aman dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi	0,607	0,361	Valid
5	Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan	0,570	0,361	Valid
6	Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai	0,303	0,361	Tidak Valid
7	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	0,666	0,361	Valid

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

8	Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	0,197	0,361	Valid
9	Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat prestasi saya dalam bekerja	0,638	0,361	Valid
10	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membatasi kinerja	0,784	0,361	Valid
11	Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	0,638	0,361	Valid
12	Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi	0,534	0,361	Valid
13	Kantor Inspektorat selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai	0,178	0,361	Tidak Valid
14	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	0,433	0,361	Valid
15	Kantor Inspektorat memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat	0,049	0,361	Tidak Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel motivasi, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$ . Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai  $r_{tabel} = 0,361$ , kecuali untuk pernyataan nomor 6, 13, dan 14. Dengan demikian, sebanyak total 12 pernyataan variabel motivasi yang dinyatakan valid  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan layak digunakan.

**Tabel 4.4**  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.802	12

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel motivasi, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,802. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,60.

Dengan demikian, dapat dikatakan variabel motivasi re-label.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Variabel Akuntabilitas

No.	Pernyataan Akuntabilitas	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub> N=30	Keterangan
1	Laporan pertanggung jawaban kinerja saya susun secara apa adanya	0,309	0,361	Tidak Valid
2	Pegawai mengikuti aturan hukum yang berlaku dalam proses pelaksanaan tugas	0,525	0,361	Valid
3	Proses pengawasan yang dilakukan didasarkan pada peraturan perundang-undangan	0,695	0,361	Valid
4	Kepatuhan terhadap standar operasional prosedur merupakan bentuk akuntabilitas manajerial	0,518	0,361	Valid
5	Saya berpedoman pada standar operasional organisasi dalam proses pelaksanaan tugas	0,466	0,361	Valid
6	Penyusunan tim audit dilakukan secara transparan	0,556	0,361	Valid
7	Setiap kegiatan yang dilakukan organisasi memiliki laporan pertanggungjawaban kegiatan	0,531	0,361	Valid
8	Laporan pertanggungjawaban kegiatan, bersifat terbuka sehingga dapat diakses oleh publik	0,696	0,361	Valid
9	Rencana program kerja dikonsultasikan terlebih dahulu dengan <i>stakeholders</i>	0,786	0,361	Valid
10	Kebijakan yang diambil organisasi, melibatkan pegawai dalam proses penyusunannya	0,641	0,361	Valid
11	Organisasi melakukan kegiatan sosialisasi sebelum memberlakukan suatu kebijakan	0,618	0,361	Valid
12	Kantor Inspektorat berkonsultasi dan menerima masukan dari <i>stakeholders</i> sebelum menyusun kebijakan	0,482	0,361	Valid
13	Setiap pegawai wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) setiap tahunnya	0,590	0,361	Valid
14	Laporan keuangan organisasi di audit secara berkala oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	0,567	0,361	Valid
15	Setiap aktivitas keuangan organisasi memiliki catatan yang detail	0,391	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Dari hasil uji validitas untuk variabel akuntabilitas, diperoleh semua nilai koefisien korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$ .

Dilihat dari indeks korelasi semua item indikator tersebut berada di atas nilai  $r_{tabel} = 0,361$ , kecuali pernyataan nomor 1. Dengan demikian, sebanyak total 14 pernyataan variabel akuntabilitas yang dinyatakan valid  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan layak digunakan.

**Tabel 4.6**

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Akuntabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	14

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel akuntabilitas, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,849 dan nilai tersebut berada di atas level  $r_{tabel}$  yang bernilai 0,361. Dengan demikian, dapat dikatakan variabel akuntabilitas reliabel atau dapat dipercaya.

**Tabel 4.7**

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$ N=30	Keterangan
1	Kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi	0,500	0,361	Valid
2	Proses pengawasan yang dilakukan mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP)	0,536	0,361	Valid
3	Kualitas kerja dapat dilihat dari penyampaian laporan tahunan yang tepat waktu	0,610	0,361	Valid
4	Kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan harapan organisasi.	0,697	0,361	Valid
5	Kuantitas kerja dapat dilihat dari realisasi capaian target kerja yang telah direncanakan.	0,397	0,361	Valid
6	Tingginya beban kerja yang diterima pegawai berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan	0,481	0,361	Valid

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

7	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang diberikan	0,529	0,361	Valid
8	Target kinerja harian mampu dicapai pegawai	0,656	0,361	Valid
9	Proses pengawasan sesuai dengan waktu yang ditentukan	0,526	0,361	Valid
10	Tingkat efektivitas pegawai dalam menentukan keberhasilan kerja	0,619	0,361	Valid
11	Efektivitas diukur dari penggunaan sumber daya	0,629	0,361	Valid
12	Penghematan anggaran yang dilakukan merupakan bentuk efektivitas kinerja	0,574	0,361	Valid
13	Saya mampu bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan	0,574	0,361	Valid
14	Tugas yang diberikan organisasi mampu saya selesaikan tanpa bantuan dari rekan sekantor	0,369	0,361	Valid
15	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang menantang	0,552	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji validitas untuk variabel kinerja pegawai, diperoleh semua nilai korelasi per item terhadap total itemnya dengan nilai  $r_{hitung} >$  nilai  $r_{tabel}$ . Dilihat dari indeks korelasinya, semua item indikator tersebut berada di atas nilai  $r_{tabel} = 0,361$ . Dengan demikian, semua pernyataan mengenai variabel kinerja pegawai dapat dinyatakan valid keseluruhannya, di mana nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% sehingga layak digunakan.

**Tabel 4.8**  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.829	15

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan uji reliabilitas daftar pernyataan variabel kinerja pegawai, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,829. Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila memiliki nilai koefisien reliabilitas



minimal 0,00 (Sugiyono, 2021). Dengan demikian, dapat dikatakan variabel kinerja pegawai dapat dipercaya.

### 3. Data Deskriptif



#### a. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini diambil dari pegawai internal Kantor Inspektorat dan pegawai eksternal Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terkait dengan Kantor Inspektorat, antara lain: Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPKSDM), dan Bappeda Kota Lubuklinggau. Jawaban yang diberikan dipengaruhi oleh perspektif, wawasan dan pemahaman responden terhadap pernyataan yang dinyatakan dalam kuesioner. Perspektif seorang pegawai sangat erat kaitannya dengan karakteristik tiap individu. Data karakteristik responden yang diambil dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin dan latar belakang pendidikan responden. Adapun rincian karakteristik responden untuk tiap individu tergambar sebagai berikut:

#### 1) Jenis Kelamin Responden

Gambaran deskriptif mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9**  
Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	21	46.7	46.7	46.7
Wanita	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Dari tabel di atas, diketahui bahwa responden yang menjawab kuisioner lebih banyak pegawai berjenis kelamin wanita, 24 pegawai atau sebesar 46,7%. Sedangkan responden pria sebanyak 21 pegawai atau sebesar 53,3%.



## 2) Latar Belakang Pendidikan Responden

Gambaran responden berdasarkan latar belakang pendidikan dapat dilihat di tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10**  
Frekuensi Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	0	0.0	0.0	0.0
	Diploma	0	0.0	0.0	0.0
	S1	27	60.0	60.0	60.0
	S2	18	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa, mayoritas pegawai di lingkungan Kecamatan Singkut berlatar belakang pendidikan Magister sebanyak 18 orang (40%), Sarjana sebanyak 27 orang (60%), dan tidak ada responden yang berlatar belakang pendidikan SMA maupun Diploma.

## 4. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan menginterpretasikan distribusi frekuensi jawaban responden dengan tujuan mendeskripsikan variabel kompetensi, motivasi, akuntabilitas, dan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil dari jawaban

kuesioner yang terdiri dari 15 orang responden.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Jawaban pernyataan yang diajukan kepada responden, dapat dilihat dari hasil rekapitulasi jawaban yang dianalisis dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Untuk masing-masing jawaban responden diberi skor berdasarkan *skala Likert* berikut ini:

- |        |                       |          |
|--------|-----------------------|----------|
| a. STS | : Sangat Tidak Setuju | Skor = 1 |
| b. TS  | : Tidak Setuju        | Skor = 2 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | Skor = 3 |
| d. S   | : Setuju              | Skor = 4 |
| e. SS  | : Sangat Setuju       | Skor = 5 |

Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

**Tabel 4.11**  
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

## 5. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kompetensi yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver. 28, melalui tabel di bawah ini:

## Protected by PDF Anti-Copy Free

Tabel 4.112  
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (N=45)  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

No.	Indikator	Butir Per	Jawaban Responden					Jml
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)	
1	<i>Motives</i>	Pekerjaan yang dilakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup	2 (4,4)	4 (8,9)	16 (35,6)	16 (35,6)	7 (15,6)	45 (100)
2		Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja	2 (4,4)	4 (8,9)	17 (37,8)	16 (35,6)	6 (13,3)	45 (100)
3		Saya bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi	2 (4,4)	11 (24,4)	13 (28,9)	10 (22,2)	9 (20)	45 (100)
4	<i>Traits</i>	Kompetensi seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengatur ritme pekerjaan secara efektif	2 (4,4)	7 (15,6)	12 (26,7)	18 (40)	6 (13,3)	45 (100)
5		Kematangan emosi merupakan indikator kompetensi	1 (2,2)	10 (22,2)	18 (40)	13 (28,9)	3 (6,7)	45 (100)
6		Sikap kooperatif terhadap rekan kerja merupakan indikator tingkat kompetensi seorang pegawai	0 (0)	2 (4,4)	11 (24,4)	26 (57,8)	6 (13,3)	45 (100)
7	<i>Self-Concept</i>	Pegawai yang memiliki kompetensi memegang prinsip dan nilai positif dalam bekerja	1 (2,2)	2 (4,4)	15 (33,3)	20 (44,4)	7 (15,6)	45 (100)
8		Saya memandang tugas dan tanggungjawab sebagai tantangan yang harus diselesaikan	0 (0)	1 (2,2)	6 (13,3)	29 (64,4)	9 (20)	45 (100)
9		Kejujuran merupakan nilai yang harus miliki oleh setiap pegawai	0 (0)	0 (0)	7 (15,6)	29 (64,4)	9 (20)	45 (100)
10	<i>Knowledge</i>	Pengetahuan yang dimiliki pegawai semestinya linear dengan tugas dan tanggungjawab yang diterima	0 (0)	1 (2,2)	8 (17,8)	29 (64,4)	7 (15,6)	45 (100)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

11		Sikap yang diterima akan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki	0 (0)	1 (4,4)	16 (15,6)	27 (60)	9 (20)	45 (100)
12		Saya memiliki pengetahuan yang memadai seluk beluk pekerjaan	1 (2,2)	2 (4,4)	16 (35,6)	21 (46,7)	5 (11,1)	45 (100)
13	<i>Skill</i>	Bagi saya, keterampilan memetakan masalah penting dimiliki oleh setiap pegawai.	2 (4,4)	1 (2,2)	19 (42,2)	20 (44,4)	3 (6,7)	45 (100)
14		Peningkatan keterampilan dialokasikan secara sistematis dan terukur	0 (0)	1 (2,2)	13 (28,9)	26 (57,8)	5 (11,1)	45 (100)
15		Pelatihan internal yang dilakukan organisasi dapat meningkatkan keterampilan pegawai	0 (0)	1 (2,2)	18 (40)	22 (48,9)	4 (8,9)	45 (100)
<b>Total</b>			<b>13</b>	<b>49</b>	<b>196</b>	<b>322</b>	<b>95</b>	<b>675</b>

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kompetensi, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.13**  
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kompetensi

No.	Butir Pernyataan	Rata-Rata
1	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup	3,49
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja	3,44
3	Saya bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi;	3,29
4	Kompetensi seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengatur ritme pekerjaan secara efektif	3,42
5	Kematangan emosi merupakan indikator kompetensi	3,16
6	Sikap kooperatif terhadap rekan kerja merupakan indikator tingkat kompetensi seorang pegawai	3,80
7	Pegawai yang memiliki kompetensi memegang prinsip dan nilai positif dalam bekerja	3,67

8	Saya menantang tugas dan tanggungjawab sebagai tantangan yang harus diselesaikan	4,02
9	Kejujuran merupakan nilai yang harus miliki oleh setiap pegawai	4,04
10	Pengetahuan yang dimiliki pegawai semestinya linear dengan tugas dan tanggungjawab diterima	3,93
11	Diklat yang diterima meningkatkan pengetahuan yang dimiliki	3,96
12	Saya memiliki pengetahuan teknis yang memadai tentang seluk beluk pekerjaan	3,60
13	Bagi saya, keterampilan memetakan masalah penting dimiliki oleh setiap pegawai.	3,47
14	Peningkatan keterampilan dialokasikan secara sistematis dan terukur	3,78
15	Pelatihan internal yang dilakukan organisasi dapat meningkatkan keterampilan pegawai	3,64
<b>R e r a t a</b>		<b>3,65</b>

Sumber: Hasil olah data tahun 2025


Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang variabel kompetensi sebesar 3,65 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel kompetensi.

**Tabel 4.14**  
Deskripsi Data Responden Variabel Kompetensi

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
<i>Motives</i>	1	45	1	5	3,49	3,41
	2	45	1	5	3,44	
	3	45	1	5	3,29	
<i>Traits</i>	4	45	1	5	3,42	3,46
	5	45	1	5	3,16	
	6	45	2	5	3,80	
<i>Self-Concept</i>	7	45	1	5	3,67	3,91
	8	45	2	5	4,02	
	9	45	3	5	4,04	
<i>Knowledge</i>	10	45	2	5	3,93	3,83
	11	45	2	5	3,96	
	12	45	1	5	3,60	

<b>Protected by PDF Anti-Copy Free</b>						
<i>Skill</i>	3	4	1	5	3,47	3,63
	14	45	2	5	3,78	
	15	45	2	5	3,64	
<b>Nilai Rerata Indikator</b>					<b>3,65</b>	

Sumber: Hasil olah data tah

Berdasarkan hasil  an indikator *motives*, diketahui jika item pernyataan nomor 3 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pegawai bekerja bekerja tidak sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya pada beberapa kondisi.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator *traits* menunjukkan jika, item pernyataan nomor 5 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika tingkat kompetensi seorang pegawai tidak diukur semata-mata dari kematangan emosi.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator *self-concept*, diketahui jika pernyataan nomor 7 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika tidak semua pegawai yang memiliki kompetensi memegang prinsip dan nilai positif dalam bekerja.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator *knowledge* menunjukkan jika, item pernyataan nomor 12 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, tidak semua pegawai memiliki pengetahuan teknis yang memadai terkait seluk beluk pekerjaan.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator *skill*, diketahui jika pernyataan nomor 13 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika keterampilan memetakan masalah tidak begitu penting untuk dimiliki oleh seluruh pegawai.

## 6. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi ( $X_2$ )

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

**Tabel 4.15**  
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 45 orang pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi (N=45)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden					Jml
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)	
1	Fisiologis	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	1 (2,2)	7 (15,6)	19 (42,2)	17 (37,8)	1 (2,2)	45 (100)
2		Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja	0 (0)	2 (4,4)	21 (46,7)	21 (46,7)	1 (2,2)	45 (100)



**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3		Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi pegawai	0 (0)	(11,1)	(31,1)	23 (51,1)	3 (6,7)	45 (100)
4	Keamanan	Saya merasa dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi	0 (0)	3 (6,7)	21 (46,7)	15 (33,3)	6 (13,3)	45 (100)
5		Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan	0 (0)	0 (0)	13 (28,9)	29 (64,4)	3 (6,7)	45 (100)
6		Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai	0 (0)	3 (6,7)	19 (42,2)	18 (40)	5 (11,1)	45 (100)
7	Sosial	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	1 (2,2)	1 (2,2)	15 (33,3)	27 (60)	1 (2,2)	45 (100)
8		Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	1 (2,2)	4 (8,9)	21 (46,7)	17 (37,8)	2 (4,4)	45 (100)
9		Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja	1 (2,2)	4 (8,9)	8 (17,8)	27 (60)	5 (11,1)	45 (100)
10	Penghargaan	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja	0 (0)	3 (6,7)	10 (22,2)	30 (66,7)	2 (4,4)	45 (100)
11		Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	1 (0)	0 (0)	11 (24,4)	27 (60)	6 (13,3)	45 (100)
12		Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan	0 (0)	3 (6,7)	14 (31,1)	19 (42,2)	9 (20)	45 (100)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

13	Aktualisasi Diri	Kantor Inspektorat selalu memberi tantangan pengalaman berbeda bag	0 (0)	2 (4,4)	11 (24,4)	27 (60)	5 (11,1)	45 (100)
14		Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	0 (0)	1 (2,2)	14 (31,1)	22 (48,9)	8 (17,8)	45 (100)
15		Kantor Inspektorat memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat	0 (0)	0 (0)	18 (40)	25 (55,6)	2 (4,4)	45 (100)
<b>Total</b>			<b>5</b>	<b>38</b>	<b>229</b>	<b>344</b>	<b>59</b>	<b>675</b>

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel motivasi, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.17**  
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Motivasi

No.	Butir Pernyataan	Rata-Rata
1	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup	3,22
2	Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja	3,47
3	Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi seorang pegawai	3,53
4	Saya merasa aman dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi	3,53
5	Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan	3,78
6	Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai	3,56
7	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja	3,58
8	Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja	3,33

9	Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja.	3,69
10	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja	3,69
11	Promosi jabatan yang ditawarkan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	3,82
12	Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi	3,76
13	Kantor Inspektorat selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai	3,78
14	Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab merupakan bentuk aktualisasi diri	3,82
15	Kantor Inspektorat memberikan fasilitasi bagi para pegawai untuk mengembangkan minat dan bakat	3,64
<b>R e r a t a</b>		<b>3,61</b>

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang motivasi sebesar 3,61 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator variabel motivasi.

**Tabel 4.18**  
Deskripsi Data Responden Variabel Motivasi

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
Fisiologis	1	45	1	5	3,22	3,41
	2	45	2	5	3,47	
	3	45	2	5	3,53	
Keamanan	4	45	2	5	3,53	3,62
	5	45	3	5	3,78	
	6	45	2	5	3,56	
Sosial	7	45	1	5	3,58	3,53
	8	45	1	5	3,33	
	9	45	1	5	3,69	
Penghargaan	10	45	2	5	3,69	3,76
	11	45	1	5	3,82	
	12	45	2	5	3,76	
Aktualisasi Diri	13	45	2	5	3,78	3,75
	14	45	2	5	3,82	
	15	45	3	5	3,64	
<b>Nilai Rerata Indikator</b>					<b>3,61</b>	

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Berdasarkan hasil perhitungan indikator fisiologis variabel motivasi, diketahui jika item pernyataan nomor 1 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika remunerasi yang diterima pegawai dari organisasi cukup mampu memenuhi kebutuhan hidup.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator keamanan menunjukkan jika, item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika jaminan kesehatan bukan satu-satu faktor yang membuat pegawai merasa aman saat bekerja.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator sosial, diketahui jika pernyataan nomor 8 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika hubungan antar rekan kerja tidak dipengaruhi oleh seberapa efektif sistem absensi yang diterapkan organisasi.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator penghargaan menunjukkan jika, item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika untuk membangun tim kerja tidak cukup dengan pengakuan terhadap rekan kerja semata.

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator aktualisasi diri menunjukkan jika, item pernyataan nomor 15 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika penghargaan bagi pegawai yang memiliki kinerja tinggi bukan tidak semata-mata menjadi kewajiban organisasi, namun juga menjadi kewajiban seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

## 7. Analisis Variabel Akuntabilitas (M)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel akuntabilitas yang meng<sup>15</sup> butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban r<sup>15</sup> dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.28. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.19**

Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 45 orang pegawai, sebagai berikut:

**Tabel 4.20**

Frekuensi Jawaban Responden Variabel Akuntabilitas (N=45)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden					Jml
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)	
1	Akuntabilitas Hukum	Laporan pertanggungjawaban kinerja saya susun secara apa adanya	1 (2,2)	10 (22,2)	15 (33,3)	16 (35,6)	3 (6,7)	45 (100)
2		Pegawai mengikuti aturan hukum yang berlaku dalam proses pelaksanaan tugas	0 (0)	1 (2,2)	17 (37,5)	25 (55,6)	2 (4,4)	45 (100)
3		Proses pengawasan yang dilakukan didasarkan	1 (2,2)	1 (2,2)	12 (26,7)	25 (55,6)	6 (13,3)	45 (100)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4	Akuntabilitas Manajerial	Kepatuhan terhadap standar prosedural dan bentuk manajerial	0 (0)	1 (2,2)	10 (22,2)	25 (55,6)	9 (20)	45 (100)
5		Saya berpedoman pada standar operasional organisasi dalam proses pelaksanaan tugas	0 (0)	0 (0)	7 (15,6)	29 (64,4)	9 (20)	45 (100)
6		Penyusunan tim audit dilakukan secara transparan	0 (0)	2 (4,4)	14 (31,1)	24 (53,3)	5 (11,1)	45 (100)
7	Akuntabilitas Program	Setiap kegiatan yang dilakukan organisasi memiliki laporan pertanggungjawaban kegiatan	0 (0)	2 (4,4)	8 (17,8)	29 (64,4)	6 (13,3)	45 (100)
8		Laporan pertanggungjawaban kegiatan, bersifat terbuka sehingga dapat diakses oleh publik	1 (2,2)	2 (4,4)	19 (42,2)	19 (42,2)	4 (8,9)	45 (100)
9		Rencana program kerja dikonsultasikan terlebih dahulu dengan <i>stakeholders</i>	2 (4,4)	1 (2,2)	12 (26,7)	26 (57,8)	4 (8,9)	45 (100)
10	Akuntabilitas Kebijakan	Kebijakan yang diambil organisasi, melibatkan pegawai dalam proses penyusunannya	0 (0)	1 (2,2)	10 (22,2)	28 (62,2)	6 (13,3)	45 (100)
11		Organisasi melakukan kegiatan sosialisasi sebelum memberlakukan suatu kebijakan	0 (0)	0 (0)	13 (28,9)	26 (57,8)	6 (13,3)	45 (100)
12		Kantor Inspektorat berkonsultasi dan menerima masukan dari <i>stakeholders</i> sebelum menyusun kebijakan	1 (2,2)	2 (4,4)	16 (35,6)	19 (42,2)	7 (15,6)	45 (100)
13	Akuntabilitas Finansial	Setiap pegawai wajib menyampaikan Laporan	1 (2,2)	5 (11,1)	14 (31,1)	23 (51,1)	2 (4,4)	45 (100)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

	Marta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) setiap tahunnya							
14	Laporan organisasi di berkala oleh Pemeriksa Keuangan (BPK)	0 (0)	3 (6,7)	18 (40)	20 (44,4)	4 (8,9)	45 (100)	
15	Setiap aktivitas keuangan organisasi memiliki catatan yang detail	0 (0)	0 (0)	14 (31,1)	25 (55,6)	6 (13,3)	45 (100)	
<b>T o t a l</b>		<b>7</b>	<b>31</b>	<b>199</b>	<b>359</b>	<b>79</b>	<b>675</b>	

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel akuntabilitas, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.21**  
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Akuntabilitas

No.	Butir Pernyataan	Rata-Rata
1	Laporan pertanggungjawaban kinerja saya susun secara apa adanya	3,22
2	Pegawai mengikuti aturan hukum yang berlaku dalam proses pelaksanaan tugas	3,62
3	Proses pengawasan yang dilakukan didasarkan pada peraturan perundang-undangan	3,76
4	Kepatuhan terhadap standar operasional prosedur merupakan bentuk akuntabilitas manajerial	3,93
5	Saya berpedoman pada standar operasional organisasi dalam proses pelaksanaan tugas	4,04
6	Penyusunan tim audit dilakukan secara transparan	3,71
7	Setiap kegiatan yang dilakukan organisasi memiliki laporan pertanggungjawaban kegiatan	3,87
8	Laporan pertanggungjawaban kegiatan, bersifat terbuka sehingga dapat diakses oleh publik	3,51
9	Rencana program kerja dikonsultasikan terlebih dahulu dengan <i>stakeholders</i>	3,64
10	Kebijakan yang diambil organisasi, melibatkan pegawai dalam proses penyusunannya	3,87

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

11	Organisasi melakukan kegiatan sosial yang memberikan suatu kebijakan	3,84
12	Kantor Inspektorat berkonsultasi dan menerima masukan dari <i>stakeholders</i> sebelum menyusun kebijakan	3,64
13	Setiap pegawai wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) setiap tahunnya	3,44
14	Laporan keuangan organisasi audit secara berkala oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	3,56
15	Setiap aktivitas keuangan organisasi memiliki catatan yang detail	3,82
<b>R e r a t a</b>		<b>3,70</b>

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang variabel akuntabilitas sebesar 3,70 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel akuntabilitas.

**Tabel 4.22**  
Deskripsi Data Responden Variabel Akuntabilitas

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
Akuntabilitas Hukum	1	45	1	5	3,22	3,53
	2	45	2	5	3,62	
	3	45	1	5	3,76	
Akuntabilitas Manajerial	4	45	2	5	3,93	3,90
	5	45	3	5	4,04	
	6	45	2	5	3,71	
Akuntabilitas Program	7	45	2	5	3,87	3,67
	8	45	1	5	3,51	
	9	45	1	5	3,64	
Akuntabilitas Kebijakan	10	45	2	5	3,87	3,79
	11	45	3	5	3,84	
	12	45	1	5	3,64	
Akuntabilitas Finansial	13	45	1	5	3,44	3,61
	14	45	2	5	3,56	
	15	45	3	5	3,82	
<b>Nilai Rerata Indikator</b>					<b>3,70</b>	

Sumber: Hasil olah data tahun 2025



**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator akuntabilitas hukum variabel akuntabilitas, diketahui jika item pernyataan nomor 1 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh pegawai tidak menyajikan data yang apa adanya.

Hasil perhitungan rerata tertimbang indikator akuntabilitas manajerial variabel akuntabilitas diketahui jika, item pernyataan nomor 6 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika penyusunan tim audit merupakan kewenangan dari Inspektur dan Ketua Tim audit, sehingga proses penyusunan tim audit dilakukan secara tertutup.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata untuk indikator akuntabilitas program variabel akuntabilitas, diketahui jika item pernyataan nomor 8 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan jika laporan pertanggungjawaban kegiatan hanya dapat diakses oleh pihak-pihak tertentu yang berkepentingan dan telah mendapatkan izin untuk mengakses laporan pertanggungjawaban kegiatan tersebut.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator akuntabilitas kebijakan variabel akuntabilitas, diketahui pernyataan nomor 12 indikator memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika Kantor Inspektorat memiliki independensi dalam menyusun kebijakan, tanpa harus melakukan konsultasi maupun memperoleh masukan dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata indikator akuntabilitas finansial variabel akuntabilitas, diketahui jika item pernyataan nomor 13

memiliki nilai rata-rata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika tidak setiap pegawai wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN). Hanya pegawai dengan jabatan-jabatan tertentu yang harus menyampaikan LHKPN.

## 8. Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Rekapitulasi jawaban responden dilakukan terhadap variabel kinerja pegawai yang terdiri dari 15 butir pernyataan. Untuk mengetahui masing-masing jawaban responden, dapat dilihat dari hasil analisis frekuensi jawaban responden dengan menggunakan program SPSS Ver.28. Adapun tafsiran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan menurut pendapat (Sugiyono, 2021), dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.23**  
Skala Penafsiran Skor Rata-Rata Tanggapan Responden

No.	Rentang Skor	Penafsiran
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2021)

Tabel di bawah ini menggambarkan sebaran frekuensi jawaban responden yang berjumlah 45 orang pegawai, sebagai berikut :

**Tabel 4.24**  
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (N=45)

No.	Indikator	Butir Pernyataan	Jawaban Responden					Jml
			STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)	
1	Kualitas	Kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai sudah sesuai dengan standar	2 (4,4)	8 (17,8)	13 (28,9)	18 (40)	4 (8,9)	45 (100)

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2		Proses pengawasan yang dilakukan berdasarkan Standar Prosedur (SC) organisasi yang ditetapkan	1 (2,2)	10 (22,2)	18 (40)	12 (26,7)	4 (8,9)	45 (100)
3		Kualitas kerja dapat dilihat dari penyampaian laporan tahunan yang tepat waktu	0 (0)	2 (4,4)	14 (31,1)	23 (51,1)	6 (13,3)	45 (100)
4	Kuantitas	Kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan harapan organisasi.	1 (2,2)	2 (4,4)	12 (26,7)	22 (48,9)	8 (17,8)	45 (100)
5		Kuantitas kerja dapat dilihat dari realisasi capaian target kerja yang telah direncanakan.	0 (0)	0 (0)	10 (22,2)	29 (64,4)	6 (13,3)	45 (100)
6		Tingginya beban kerja yang diterima pegawai berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan	0 (0)	0 (0)	9 (20)	26 (57,8)	10 (22,2)	45 (100)
7	Ketepatan Waktu	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang diberikan	0 (0)	2 (4,4)	9 (20)	26 (57,8)	8 (17,8)	45 (100)
8		Target kinerja harian mampu dicapai pegawai	0 (0)	4 (8,9)	7 (15,6)	26 (57,8)	8 (17,8)	45 (100)
9		Proses pengawasan berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	1 (2,2)	2 (4,4)	12 (26,7)	23 (51,1)	7 (15,6)	45 (100)
10	Efektivitas	Tingkat efektivitas yang dimiliki pegawai dalam bekerja menentukan keberhasilan kerja	2 (4,4)	2 (4,4)	14 (31,1)	23 (51,1)	4 (8,9)	45 (100)
11		Efektivitas diukur dari penggunaan sumber daya	0 (0)	0 (0)	10 (22,2)	27 (60)	8 (17,8)	45 (100)
12		Penghematan anggaran yang dilakukan merupakan bentuk efektivitas kinerja	0 (0)	1 (2,2)	16 (35,6)	20 (44,4)	8 (17,8)	45 (100)
13	Kemandirian	Saya mampu bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan	2 (4,4)	3 (6,7)	12 (26,7)	25 (55,6)	3 (6,7)	45 (100)

14	Tugas yang diberikan organisasi mampu saya selesaikan tanpa bantuan dari rekan se	22	4	45	(2,2)	(11,1)	(28,9)	(48,9)	(8,9)	(100)			
15	Saya memiliki staf dalam managemen pekerjaan menantang	0	3	18	21	3	45	(0)	(6,7)	(40)	(46,7)	(6,7)	(100)
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>44</b>	<b>187</b>	<b>343</b>	<b>91</b>	<b>675</b>						

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian untuk variabel kinerja pegawai, maka disusun deskripsi dan nilai rerata (*mean*) untuk tiap pernyataan, yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Tabel 4.25**  
Rata-Rata Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

No.	Butir Pernyataan	Rata-Rata
1	Kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi	3,31
2	Proses pengawasan yang dilakukan mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP)	3,18
3	Kualitas kerja dapat dilihat dari penyampaian laporan tahunan yang tepat waktu	3,73
4	Kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan harapan organisasi.	3,76
5	Kuantitas kerja dapat dilihat dari realisasi capaian target kerja yang telah direncanakan.	3,91
6	Tingginya beban kerja yang diterima pegawai berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan	4,02
7	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang diberikan	3,89
8	Target kinerja harian mampu dicapai pegawai	3,84
9	Proses pengawasan berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	3,73
10	Tingkat efektivitas yang dimiliki pegawai dalam bekerja menentukan keberhasilan kerja	3,56
11	Efektivitas diukur dari penggunaan sumber daya	3,96
12	Penghematan anggaran yang dilakukan merupakan bentuk	3,78

## Protected by PDF Anti-Copy Free

efektifitas kinerja

13	Saya mampu bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan	3,53
14	Tugas yang diberikan organisasi mampu saya selesaikan tanpa bantuan dari rekan sel	3,51
15	Saya memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang	3,53
<b>R e r a t a</b>		<b>3,68</b>

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, skor rata-rata mengenai persepsi responden tentang kinerja pegawai sebesar 3,68 termasuk dalam kategori kurang setuju. Artinya responden tidak seluruhnya setuju dengan pernyataan terkait indikator pada variabel kinerja pegawai.

**Tabel 4.26**  
Deskripsi Data Responden Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	No. Item	N	Minimum	Maksimum	Mean	
Kualitas	1	45	1	5	3,31	3,41
	2	45	1	5	3,18	
	3	45	2	5	3,73	
Kuantitas	4	45	1	5	3,76	3,90
	5	45	3	5	3,91	
	6	45	3	5	4,02	
Ketepatan Waktu	7	45	2	5	3,89	3,82
	8	45	2	5	3,84	
	9	45	1	5	3,73	
Efektivitas	10	45	1	5	3,56	3,76
	11	45	3	5	3,96	
	12	45	2	5	3,78	
Kemandirian	13	45	1	5	3,53	3,53
	14	45	1	5	3,51	
	15	45	2	5	3,53	
<b>Nilai Rerata Indikator</b>					<b>3,68</b>	

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kualitas variabel kinerja pegawai menunjukkan jika, item pernyataan nomor 2 memiliki nilai

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika proses pengawasan yang dilakukan Kantor Inspektorat, dalam kondisi tertentu mengabaikan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan nilai rerata tertimbang indikator kuantitas variabel kinerja pegawai, diketahui jika item pernyataan nomor 4 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kuantitas kerja kerja yang dihasilkan para pegawai belum sesuai dengan harapan organisasi.

Perhitungan nilai rerata tertimbang indikator ketepatan waktu variabel kinerja pegawai menunjukkan jika, item pernyataan nomor 9 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika proses pengawasan yang dilakukan pada beberapa kondisi berjalan tidak sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

Dari hasil perhitungan nilai rerata tertimbang untuk indikator efektivitas variabel kinerja pegawai, diketahui jika item pernyataan nomor 10 memiliki nilai rerata tertimbang terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika keberhasilan kerja tidak ditentukan semata-mata dari efektivitas pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rerata tertimbang indikator kemandirian variabel kinerja pegawai, diketahui jika item pernyataan nomor 14 memiliki nilai rerata terendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika pegawai masih memerlukan bantuan dari rekan kerja untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Hasil nilai rerata indikator untuk masing-masing variabel penelitian

kemudian disusun ke dalam tabel seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**Tabel 4.27**

Nilai Rerata Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Nilai Rerata Indikator
1	Korupsi	3,65
2	Motivasi	3,61
3	Akuntabilitas	3,70
4	Kinerja Pegawai	3,68

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan nilai rerata indikator, diketahui jika variabel kepuasan masyarakat memiliki nilai rerata tertinggi. variabel motivasi kerja memiliki nilai rerata tertinggi kedua, dan pelayanan administrasi keliling merupakan variabel yang memiliki nilai rerata indikator terendah. Jika ditinjau berdasarkan variabel bebas, maka variabel program inovasi memiliki nilai rerata indikator tertinggi, setelah variabel pelayanan administrasi keliling.

## 9. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk melihat tingkat kenormalan data yang digunakan dalam penelitian. Tingkat kenormalan distribusi data sangat penting karena data yang terdistribusi normal, maka data tersebut dapat dianggap mewakili populasi. Uji normalitas data menjadi prasyarat pokok dalam analisis parametrik seperti korelasi Pearson (*Pearson correlations test*), uji perbandingan rata-rata, analisis varian, dan sebagainya, karena data yang akan dianalisis harus terdistribusi secara normal. Dalam SPSS Ver.28 metode uji normalitas yang sering digunakan

adalah uji Lilliefors dan uji One Kolmogorov-Smirnov.  
**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Tabel 4.28

*Output One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

		KOMPETENSI	MOTIVASI	AKUNTABILITAS	KINERJA
N		45	45	45	45
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	54.7111	54.2000	55.4889	55.2444
	Std. Deviation	7.17515	5.03443	5.92998	6.85948
Most Extreme Differences	Absolute	.125	.108	.175	.166
	Positive	.088	.069	.114	.090
	Negative	-.125	-.108	-.175	-.166
Test Statistic		.125	.108	.175	.166
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.074 <sup>c</sup>	.078 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil *tes of normality* di atas menunjukkan nilai signifikansi (Sig) untuk variabel kompetensi memiliki nilai 0,088<sup>c</sup>. Sedangkan Sig untuk variabel motivasi memiliki nilai 0,200<sup>c,d</sup>, kemudian variabel akuntabilitas bernilai 0,074<sup>c</sup> dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai signifikansi (Sig) 0,078<sup>c</sup>. Karena nilai signifikansinya > 0,05, maka variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi data normal.

## b. Uji Linearitas Data

Uji linearitas adalah suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linearitas akan menentukan teknik-teknik analisa yang akan dipakai bisa digunakan atau tidak. Apabila dari hasil uji linearitas didapatkan kesimpulan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linear maka data penelitian dapat digunakan. Hasil uji linearitas variabel kompetensi dan kinerja pegawai dapat dilihat melalui



Protected by PDF Anti-Copy Free  
 tabel di bawah ini:  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Tabel 4.29

Hasil Uji Linearitas Kompetensi dan Kinerja Pegawai

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between Groups	(Combined)	1612.311	19	84.858	4.632	.000
KOMPETENSI	Groups	Linearity	1253.650	1	1253.650	68.431	.000
		Deviation from Linearity	358.661	18	19.926	1.088	.415
	Within Groups		458.000	25	18.320		
Total		2070.311	44				

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel kompetensi dan kinerja pegawai di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari  $0,05$  ( $0,415 > 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,088 < F_{tabel}$   $4,07$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

Tabel 4.30

Hasil Uji Linearitas Motivasi dan Kinerja Pegawai

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between Groups	(Combined)	348.861	15	133.924	6.630	.000
MOTIVASI	Groups	Linearity	166.207	1	166.207	6.115	.024
		Deviation from Linearity	502.654	14	35.904	1.667	.786
	Within Groups		1561.450	29	53.843		
Total		2070.311	44				

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel motivasi dan kinerja pegawai

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar 0,024 < 0,05. Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 (0,074 > 0,05) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,667 < F_{tabel}$  4,07, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel motivasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

**Tabel 4.31**

Hasil Uji Linearitas Akuntabilitas dan Kinerja Pegawai

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA *	Between Groups	(Combined)	1300.537	17	76.502	2.683	.011
		Linearity	120.965	1	120.965	4.243	.049
AKUNTABILITAS	Groups	Deviation from Linearity	1179.573	16	73.723	1.586	.074
		Within Groups	769.774	27	28.510		
Total			2070.311	44			

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Hasil uji linearitas terhadap variabel akuntabilitas dan kinerja pegawai di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dalam *Linearity* sebesar  $0,049 < 0,05$ . Sedangkan hasil signifikansi dalam *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05 ( $0,074 > 0,05$ ) dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $1,586 < F_{tabel}$  4,07, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linear secara signifikan antara variabel akuntabilitas (M) dengan kinerja pegawai (Y), dengan kata lain linearitasnya terpenuhi.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik dalam analisis regresi berganda, yang bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas atau tidak terjadi gejala multikolinearitas.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

**Tabel 4.32**  
 Hasil uji multikolinearitas Variabel  
 koefisien<sup>a</sup>

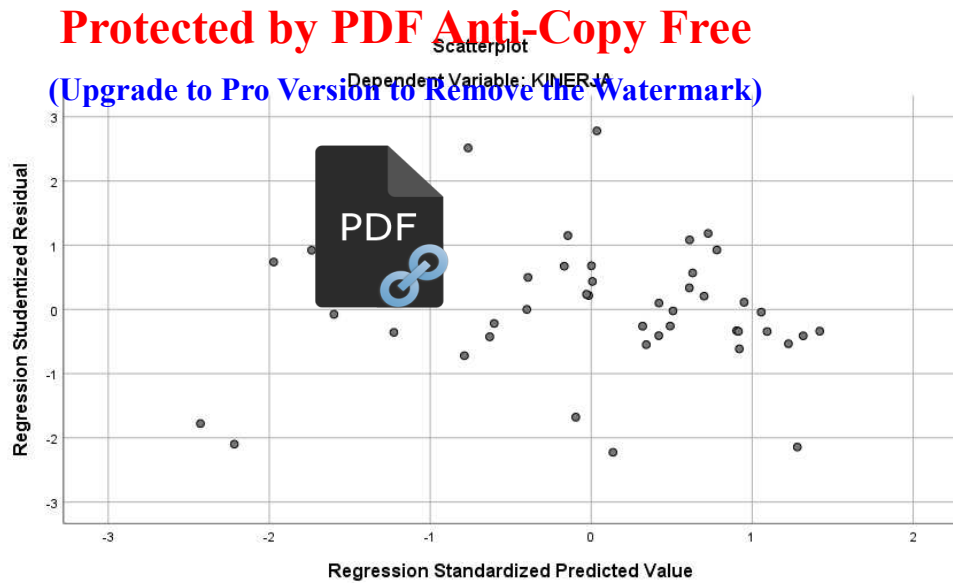
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.473	7.051		4.586	.001		
	KOMPETENSI	.652	.087	.787	6.685	.000	.985	1.015
	MOTIVASI	.263	.073	.108	2.588	.024	.904	1.106
	AKUNTABILITAS	.248	.109	.214	2.282	.028	.916	1.092

a. Dependent Variable: KINERJA  
 Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil uji SPSS diperoleh nilai *tolerance* untuk variabel kompetensi ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan akuntabilitas (M) lebih besar dari 0,10. Sementara nilai VIF (*Variance Index Factors*) variabel kompetensi ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan akuntabilitas (M) lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

#### d. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.



**Gambar 4.2**

Sumber: Hasil olah data tahun 2025

Berdasarkan hasil uji SPSS, titik data tidak membentuk pola tertentu dan menyebar ke atas dan ke bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, dapat disimpulkan tidak terjadi gangguan asumsi heterokedastisitas artinya model regresi di atas sudah baik dan dapat diterima.

## **B. Hasil Uji Hipotesis**

### **1. Uji Regresi Linear Berganda**

#### **a. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Pada uji model regresi variabel bebas kompetensi dan motivasi diujikan secara parsial terhadap kinerja pegawai sebagai variabel variabel terikat. Dari hasil pengolahan data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Besarnya nilai pengaruh parsial masing-masing variabel bebas, dilihat melalui tabel di bawah ini:

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients	Standard Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	24.423	8.140		3.001	.005
	KOMPETENSI	.760	.091	.795	8.372	.000
	MOTIVASI	.298	.129	.246	2.533	.023

a. Dependent Variable: KINERJA  
 Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel kompetensi memiliki nilai  $t_{hitung}$  8,372 >  $t_{tabel}$  2,014 dan nilai Sig 0,000 < 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan jika variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Variabel motivasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  2,533 >  $t_{tabel}$  2,014 dan nilai Sig 0,000 < 0,05. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Nilai koefisien untuk masing-masing variabel, menggunakan nilai *Unstandardized Coefficients Beta*. Besarnya nilai koefisien variabel kompetensi sebesar 0,760. Nilai koefisien variabel motivasi adalah sebesar 0,298. Kemudian nilai koefisien variabel kompetensi dan motivasi disusun ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

$$Y = 24,423 + 0,760 X_1 + 0,298 X_2$$



(Ghozali, 2021)

#### b. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi dapat digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel terikat dalam menjelaskan variasi perubahan variabel bebas. Nilai koefisien korelasi merupakan sebuah nilai untuk mengukur kekuatan pengaruh antara variabel respon kinerja pegawai (Y) dengan semua variabel penjelas, kompetensi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ). Nilai *R Square* hasil pengujian koefisien determinasi, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.34**  
Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.609	4.29109

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KOMPETENSI  
Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh besarnya nilai *R Square* adalah 0,626. Ini berarti terdapat hubungan positif antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,626 atau sebesar 62,6%. Adapun sisa pengaruh sebesar 37,4% berasal dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

c. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Penelitian di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau,

menggunakan 2 variabel yaitu: kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Untuk melihat pengaruh dua variabel bebas terhadap variabel terikatnya, maka dilakukan uji signifikansi simultan variabel kompetensi dan motivasi. Hasil uji signifikansi simultan variabel kompetensi dan motivasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.35**  
Hasil Uji Signifikansi Simultan  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1296.946	2	648.473	35.217	.000 <sup>b</sup>
	Residual	773.365	42	18.413		
	Total	2070.311	44			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KOMPETENSI

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Berdasarkan hasil Uji F di variabel kompetensi dan motivasi dengan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, diperoleh nilai  $F_{hitung} = 35,217 > F_{tabel} = 3,22$  dengan tingkat signifikansi  $Sig = 0,000 < \alpha = 0,05$  dengan taraf signifikansi 95% serta  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Hasil uji simultan tersebut di atas menunjukkan jika hipotesis penelitian terbukti dan dapat diterima.

## 2. Uji ~~Multiple Regression Analysis (MRA)~~ **Protected by PDF Anti-Copy Free**

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Pengujian menggunakan metode MRA atau *Moderated Regression*

*Analysis* adalah analisis yang menggunakan variabel moderasi.

Akuntabilitas dijadikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini.



**Tabel 4.36**  
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Kompetensi

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.400	4.595		4.053	.005
	KOMPETENSI	.639	.088	.774	8.440	.000
	AKUNTABILITAS	.272	.106	.235	2.563	.014
	KOMPETENSIx AKUNTABILITAS	.242	.068	.125	2.377	.025

a. Dependent Variable: KINERJA

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 \times M$$

$$Y = 16,400 + 0,639 X_1 + 0,272 M + 0,242 X_1 \times M$$

Nilai persamaan tersebut di atas dapat intepretasikan sebagai berikut:

a. Nilai  $a = 16,400$

Konstanta sebesar 16,400 menunjukkan jika variabel kompetensi ( $X_1$ ), akuntabilitas ( $M$ ) dan variabel moderasi 1 (kompetensi  $\times$  akuntabilitas) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau akan meningkat sebesar 16,400 satuan.

b. Nilai  $\beta_1 = 0,639$

Nilai koefisien variabel kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0,639 menunjukkan jika variabel akuntabilitas ( $M$ ) dan variabel moderasi 1 (kompetensi  $\times$



akuntabilitas) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan kompetensi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,639 satuan.

c. Nilai  $\beta_2 = 0,272$



Nilai koefisien variabel moderasi 1 (Kinerja (M) sebesar 0,272 menunjukkan jika variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel moderasi 1 (kompetensi  $\times$  akuntabilitas) dianggap konstan, setiap penambahan 1 satuan akuntabilitas akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,272 satuan.

d. Nilai  $\beta_3 = 0,242$

Nilai koefisien variabel moderasi 1 ( $X_1 \times M$ ) sebesar 0,242 menunjukkan jika variabel kompetensi dan akuntabilitas (M) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan variabel moderasi 1 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,242 satuan.

**Tabel 4.37**  
Hasil Uji Regresi MRA Variabel Motivasi

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	39.574	17.598		2.249	.030
	MOTIVASI	.401	.217	.301	3.207	.020
	AKUNTABILITAS	.372	.183	.235	2.873	.024
	MOTIVASI $\times$ AKUNTABILITAS	.307	.110	.204	2.265	.027

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil olah data SPSS Ver.28 tahun 2025

Tabel hasil uji regresi di atas dapat menghasilkan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_2 + \beta_2 M + \beta_3 X_2 \times M$$

$$Y = 39,574 + 0,401 X_2 + 0,372 M + 0,307 X_2 \times M$$

Protected by PDF Anti-Copy Free

Nilai pada persamaan tersebut di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

a. Nilai  $a = 39,574$



Konstanta sebesar 39,574 menunjukkan jika variabel motivasi ( $X_2$ ), akuntabilitas ( $M$ ) dan variabel moderasi 2 (motivasi  $\times$  akuntabilitas) dianggap konstan (bernilai nol) maka kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau akan meningkat sebesar 39,574 satuan.

b. Nilai  $\beta_1 = 0,401$

Nilai koefisien variabel motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,401 menunjukkan jika variabel akuntabilitas ( $M$ ) dan variabel moderasi 2 (motivasi  $\times$  akuntabilitas) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,401 satuan.

c. Nilai  $\beta_2 = 0,372$

Nilai koefisien variabel akuntabilitas ( $M$ ) sebesar 0,372 menunjukkan jika variabel motivasi ( $X_2$ ) dan variabel moderasi 2 (motivasi  $\times$  akuntabilitas) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan akuntabilitas akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,372 satuan.

d. Nilai  $\beta_3 = 0,307$

Nilai koefisien variabel moderasi 2 ( $X_2 \times M$ ) sebesar 0,307 menunjukkan jika variabel motivasi dan akuntabilitas ( $M$ ) dianggap konstan, maka setiap penambahan 1 satuan variabel moderasi 2 akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,307 satuan.

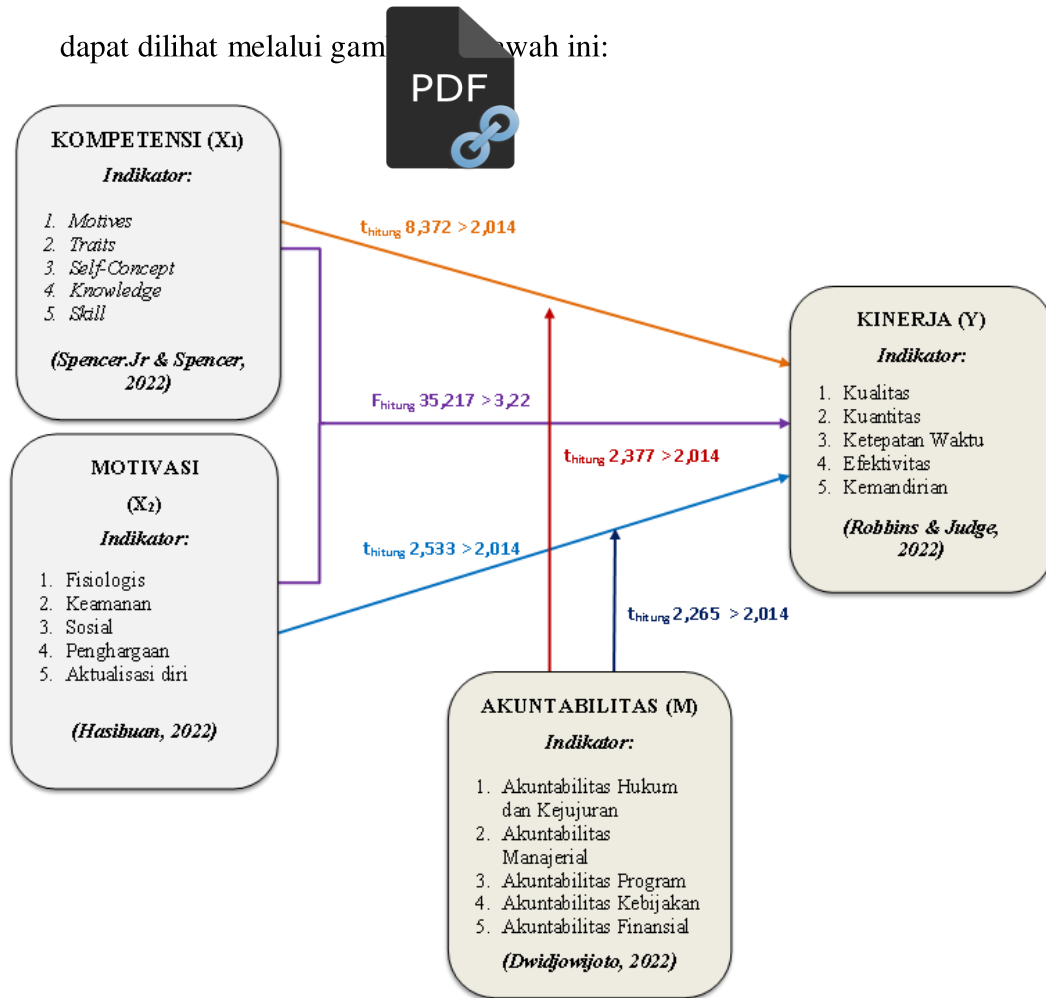
### 3. Model Struktural Regresi

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) terhadap model

dapat dilihat melalui gambar di bawah ini:



**Gambar 4.3**

Hasil Uji *Moderated Regression Analysis*

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* disusun menjadi model regresi lengkap seperti tampak pada gambar 4.3 di atas. Kompetensi (X<sub>1</sub>) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan nilai  $t_{hitung} = 8,372 > 2^*,014$ . Nilai pengaruh parsial variabel motivasi (X<sub>2</sub>) memiliki nilai pengaruh parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung} = 2,533 > 2,014$ . Nilai pengaruh simultan variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dan motivasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai dengan nilai

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

$F_{hitung} = 33,217 > 3,22$ .

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Hasil uji pengaruh variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui akuntabilitas sebagai variabel moderasi (M) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,377 > 2,014$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan jika akuntabilitas mampu memperkuat pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui akuntabilitas sebagai variabel moderasi (M) dengan nilai  $t_{hitung} = 2,265 > 2,014$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan jika akuntabilitas mampu memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai.

## C. Pembahasan

### 1. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh langsung variabel program inovasi  $t_{hitung} 8,372 > t_{tabel} 2,014$  dan nilai Sig  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat.

Kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan merupakan variabel penting yang memengaruhi kinerja seorang pegawai. Spencer.Jr & Spencer (2022) memberikan definisi mengenai kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang menyebabkan seseorang mampu mencapai kinerja unggul. Tingkat kompetensi dapat dilihat dari kejelasan motif yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Kejelasan motif kerja akan berpengaruh terhadap semangat kerja.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Hasil analisis deskriptif indikator motif menunjukkan jika semangat kerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau masih kurang maksimal. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya kejelasan motif pegawai dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan hidup merupakan motif utama pegawai, sehingga pegawai bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Motif pemenuhan kebutuhan hidup berdampak pada kurangnya motif pegawai untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika kemampuan pegawai dalam mengatur ritme kerja secara efektif masih kurang optimal. Kurangnya kemampuan mengatur ritme kerja secara efektif merupakan indikasi kurangnya kompetensi yang dimiliki. Selain kemampuan mengatur ritme kerja, kompetensi pegawai juga dapat ukur dari kematangan emosi dan sikap kooperatif terhadap rekan kerja. Pegawai yang memiliki kematangan emosi, akan mampu merespon tantangan kerja yang dihadapi secara positif, sehingga pegawai akan memiliki sikap kooperatif dan empati yang lebih tinggi terhadap rekan kerja.

Fungsi pengawasan yang melekat pada tugas dan fungsi Kantor Inspektorat, harus ditunjang dengan integritas tinggi dari setiap pegawai (auditor, inspektur, pegawai). Integritas sebagai kualitas atau sifat yang menunjukkan kesatuan yang utuh, kejujuran, dan prinsip moral yang kuat dalam diri seseorang, merupakan faktor penting yang menunjang keberhasilan proses pengawasan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika kejujuran bukan merupakan nilai yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Maraknya

intervensi terhadap laporan hasil pengawasan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan, secara tidak langsung memaksa pegawai untuk menurunkan integritasnya. Hasil analisis deskriptif ini menjelaskan banyaknya temuan terkait administrasi di berbagai organisasi perangkat daerah, meskipun proses pengawasan berjalan baik.

Kompetensi tidak dapat dilepaskan dari tingkat pengetahuan yang dimiliki. Semakin tinggi pengetahuan teknis terkait seluk beluk pekerjaan yang dimiliki seorang pegawai, maka dapat dikatakan pegawai tersebut memiliki kompetensi tinggi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika belum seluruh pegawai Kantor Inspektorat memiliki pengetahuan teknis yang memadai. Kurangnya diklat yang diterima pegawai, merupakan salah satu faktor penyebab kurangnya pengetahuan teknis yang dimiliki.

Semakin kompleksnya tantangan tugas pengawasan yang dihadapi para pegawai, maka peningkatan keterampilan mutlak diperlukan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan alokasi anggaran untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawai secara sistematis. Anggaran yang dialokasikan bagi peningkatan keterampilan haruslah terukur sesuai kemampuan dan kebutuhan organisasi.

Upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai, dapat diupayakan melalui pelatihan internal yang lebih hemat anggaran (*budget friendly*). Organisasi dapat mengirimkan pegawai untuk mengikuti Diklat, apabila anggaran mencukupi dan sesuai dengan urgensi kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Verozia et al., 2024). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika

tingkat kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kabupaten Solok. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Neldawati et al., 2022) yang membuktikan jika variabel kompetensi merupakan memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

## 2. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh parsial variabel motivasi  $t_{hitung} 2,533 > t_{tabel} 2,014$  dan nilai Sig  $0,023 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, variabel motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel terikat.

Menurut Hasibuan (2022), motivasi adalah pendorong yang mengarahkan dan merangsang keinginan serta kemauan individu untuk bekerja. Menurut teori hirarki kebutuhan Maslow pada tingkat yang paling dasar, motivasi merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidup (Ghozali, 2020a). Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika remunerasi yang diberikan organisasi pada pegawai, mampu mencukupi kebutuhan hidup.

Upaya memenuhi kebutuhan hidup bukan satu-satunya motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi untuk mencapai sesuatu yang lebih tinggi, seperti peluang promosi jabatan, pengakuan, dan kepuasan kerja merupakan motivasi pegawai dalam bekerja. Tunjangan, insentif serta fasilitas lain yang

diterima pegawai dari organisasi, memiliki pengaruh besar terhadap tingkat motivasi pegawai.

Semakin tinggi jaminan yang dirasakan pegawai, akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi pegawai. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika jaminan kesehatan yang diberikan organisasi bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap keamanan pegawai dalam bekerja. Jaminan kesehatan merupakan langkah kuratif yang disediakan organisasi apabila pegawai mengalami risiko kerja. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan langkah preventif untuk menghadirkan rasa aman bagi pegawai saat bekerja. Alat pengaman diri bagi pegawai yang melakukan audit bangunan gedung, merupakan langkah preventif yang dapat diambil organisasi untuk menghadirkan rasa aman.

Selain rasa aman saat bekerja, pegawai juga memerlukan jaminan keamanan terhadap masa depannya. Oleh karena itu, tunjangan hari tua (pensiun) merupakan langkah tepat untuk menghadirkan rasa aman terhadap ketidakpastian masa depan. Jaminan keamanan dari aspek finansial, kesehatan, dan hari tua yang diberikan negara kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), merupakan salah satu faktor tingginya animo untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Motivasi pegawai dipengaruhi oleh hubungan sosial baik sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasan, serta sinergitas antar bagian dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat. Sebaliknya, apabila hubungan sosial dalam organisasi kurang



Protected by PDF Anti-Copy Free  
 kondusif, maka akan memengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan sistem absensi yang kurang efektif tidak sepenuhnya memengaruhi hubungan antar rekan kerja. Namun demikian, apabila pegawai sering absen dari tempat kerja tidak diberikan sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan, maka berpotensi menimbulkan konflik antar rekan kerja. Konflik antar rekan kerja dalam jangka panjang akan menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja, dan memengaruhi kinerja yang dihasilkan para pegawai.

Penghargaan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Penghargaan bagi pegawai dengan motivasi kerja tinggi dapat berbentuk penghargaan finansial maupun non-finansial. Bonus dan insentif merupakan penghargaan dalam bentuk finansial. Peluang promosi, kebebasan memilih jabatan di organisasi, serta kenaikan pangkat lebih cepat, dan pengakuan yang diberikan rekan kerja, atasan, maupun organisasi merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang dapat diberikan organisasi.

Pengakuan merupakan faktor penting untuk membangun tim kerja yang solid. Namun demikian, pengakuan bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan membangun tim kerja. Diperlukan komunikasi dan kerjasama yang baik untuk membangun tim kerja yang solid. Oleh karena itu, setiap keberhasilan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai maupun tim kerja wajib diberikan apresiasi. Organisasi wajib memberikan penghargaan bagi pegawai, untuk menjaga tingkat motivasi tetap maksimal.

Aktualisasi diri merupakan bentuk tertinggi motivasi yang dimiliki seseorang. Motivasi pegawai dalam bekerja lebih dari sekedar upaya

Protected by PDF Anti-Copy Free  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

memenuhi kebutuhan hidup, rasa aman, hubungan sosial, maupun keinginan untuk memperoleh penghargaan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika, fasilitasi bagi pegawai yang mengembangkan minat dan bakat yang dimiliki masih kurang maka kantor Inspektorat dapat memberikan izin tugas belajar, dispensasi waktu kerja bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan, maupun menyediakan fasilitas di kantor untuk bagi pegawai yang memiliki minat bakat dibidang musik dan olahraga.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan et al., 2023). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Daud et al., 2023) yang membuktikan jika variabel motivasi kerja merupakan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Pohuwato. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

### **3. Kompetensi dan Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh simultan variabel kompetensi dan motivasi  $F_{hitung} 35,217 > F_{tabel} 3,22$  dan nilai Sig  $0,001 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, terdapat pengaruh signifikan secara simultan variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

sebagai variabel terikat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan diterima. **(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam periode waktu tertentu. Robbin & Judge secara spesifik memberikan definisi kinerja sebagai merupakan pencapaian hasil kerja secara kualitatif maupun kuantitatif yang dinilai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan standar yang telah ditentukan (Robbins & Judge, 2022). Secara kualitas kinerja pegawai Kantor Inspektorat masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pernyataan proses pengawasan yang dilakukan sudah mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP), memiliki nilai rata-rata tertimbang terendah untuk indikator kualitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika proses pengawasan yang dilakukan belum sepenuhnya mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dalam beberapa kondisi pegawai dipaksa untuk mengambil diskresi yang bertentangan dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Belum adanya petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis terkait bidang pengawasan yang spesifik (bangunan tinggi), proses sinkronisasi antara peraturan pusat dan daerah, serta kurangnya sarpras yang mengharuskan pegawai mengambil diskresi agar proses pengawasan dapat berjalan merupakan beberapa faktor yang memengaruhi.

Kuantitas kerja pegawai Kantor Inspektorat juga masih kurang sesuai dengan harapan organisasi. Realisasi capaian target kerja yang tidak sesuai rencana merupakan indikasi kurang optimalnya kuantitas kerja pegawai. Kesenjangan jumlah auditor dan Pengawas Penyelenggaraan

Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD), dengan jumlah objek pengawasan merupakan faktor yang memengaruhi capaian target kerja. Kesenjangan antara Sumber Daya Manusia (SDM) pengawas yang dimiliki organisasi dengan objek pengawasan berdampak pada tingginya beban kerja pegawai. Tingginya beban kerja dapat diturunkan apabila sarana penunjang yang disediakan organisasi relatif memadai. Pada kenyataannya, sarana penunjang kinerja yang tersedia masih relatif kurang memadai, baik berupa alat kerja maupun sarana transportasi untuk melakukan kunjungan ke objek pengawasan.

Banyaknya objek pengawasan yang menjadi domain Kantor Inspektorat, memerlukan manajemen kinerja yang efisien agar seluruh target capaian pengawasan dapat selesai tepat waktu. Namun demikian, berdasarkan hasil jawaban responden proses pengawasan yang berjalan saat ini kurang sesuai dengan waktu yang telah direncanakan sebelumnya. Kurangnya ketepatan waktu (*punctuality*) pelaksanaan proses pengawasan, akan mengakibatkan target pengawasan tidak tercapai. Hal ini secara langsung akan berdampak pada kinerja pegawai dan organisasi secara kualitas maupun kuantitas.

Efektivitas merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan kerja. Secara teoritis, semakin tinggi efektivitas kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Namun demikian, hasil analisis deskriptif menunjukkan jika keberhasilan kerja tidak ditentukan oleh tingkat efektivitas semata. Apabila efektivitas hanya berfokus pada

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
pencapaian tujuan tanpa ditunjang oleh metode kerja yang baik, maka kinerja yang dihasilkan akan kurang maksimal.  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Efektivitas kerja ditunjang oleh metode kerja, penggunaan sumber daya, fokus pada evaluasi. Evaluasi merupakan faktor penting untuk memastikan tingkat efektivitas kerja. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara kontinyu.

Pegawai yang mampu bekerja secara efektif akan memiliki kemandirian dalam bekerja. Pegawai yang mampu bekerja secara mandiri, tidak memerlukan banyak pengawasan dari pimpinan, dan fokus pada pencapaian target kerja yang melekat pada jabatan yang diemban. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika tingkat kemandirian kerja pegawai Kantor Inspektorat masih kurang optimal.

Kurangnya kemandirian kerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor antara lain: kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi yang melekat pada jabatan, kurangnya rasa tanggungjawab kerja, kurangnya kompetensi dan pengalaman kerja, serta kurangnya kreativitas dalam menghadapi tantangan kerja. Permasalahan kesenjangan jumlah sumber daya manusia dan objek pengawasan, menuntut setiap pegawai untuk memiliki kemandirian. Kemandirian kerja dapat dicapai apabila pegawai memiliki kompetensi, motivasi serta dedikasi untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang melekat pada jabatan yang diemban.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Neldawati et al., 2022). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan

Protected by PDF Anti Copy Free

terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Temuan tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan (Gunawan et al., 2023) yang membuktikan kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

#### **4. Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi**

Dari hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan akuntabilitas (M),  $t_{hitung} 2,377 > t_{tabel} 2,014$  dan nilai Sig  $0,025 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel akuntabilitas (M) memperkuat pengaruh moderasi variabel kompetensi ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Akuntabilitas merupakan variabel yang akan selalu ditemukan dalam setiap akan kegiatan manajemen dan akuntansi, di dunia bisnis pribadi, perseroan, organisasi, sampai pemerintahan. Akuntabilitas menurut (Mardiasmo, 2020), diartikan sebagai kewajiban para pemegang amanah untuk mempertanggungjawabkan, menyajikan, dan melaporkan seluruh aktivitas pemerintahan kepada masyarakat, yang merupakan pihak yang memberi kepercayaan. Pada dasarnya, akuntabilitas publik adalah suatu kewajiban individu ataupun organisasi dalam menyajikan, mengungkapkan,

Protected by PDF Anti-Copy Free  
melaporkan, dan mempertanggungjawabkan berbagai kegiatan dan aktivitas.

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Laporan pertanggungjawaban kinerja merupakan indikator akuntabilitas hukum. Hal ini deskriptif menunjukkan, jika data-data yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban kinerja, masih kurang mencerminkan data-data yang sesungguhnya. Berbagai faktor yang memengaruhi, kurang akuratnya data yang disajikan pada laporan pertanggungjawaban kinerja antara lain: tekanan dari pihak tertentu, konflik kepentingan dalam organisasi, kurangnya ketelitian dan kemampuan, serta kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Dalam banyak kondisi, kurang akuratnya data yang disajikan dilaporan pertanggungjawaban kinerja, disebabkan adanya tekanan dari pihak eksternal maupun internal organisasi. Meskipun pegawai Kantor Inspektorat telah berupaya melakukan proses pengawasan sesuai perundang-undangan yang berlaku, namun dengan adanya tekanan dan intervensi akan berpengaruh terhadap kualitas hasil pengawasan.

Standar operasional prosedur memastikan bahwa setiap pegawai mengikuti prosedur yang baku dalam proses pelaksanaan tugas. Adanya kejelasan tentang bagaimana pekerjaan dilakukan, akan mereduksi potensi kesalahan, sehingga hasil kerja yang diperoleh lebih konsisten. Selain itu, standar operasional prosedur akan membuat tahapan kerja menjadi lebih terstruktur dan mudah, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya serta waktu. Standar operasional prosedur yang memuat dokumentasi terkait tanggungjawab dan prosedur kerja akan meningkatkan akuntabilitas organisasi secara manajerial.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Penyusunan tim audit secara transparan dapat menjadi indikasi tingkat akuntabilitas manajerial. Meskipun tidak ada persyaratan khusus yang mengharuskan proses penyusunan tim audit inspektorat harus bersifat terbuka. Namun demikian, keterbukaan dalam seluruh tahapan audit, termasuk dalam pembentukan tim, bisa menjadi praktik yang baik (*best practice*) untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika proses penyusunan tim audit di Kantor Inspektorat Kota bersifat tertutup. Idealnya, sebelum proses audit dilakukan, organisasi mengumumkan keanggotaan tim audit kepada pihak yang diaudit (auditee), sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan pemahaman terhadap proses audit.

Pada akhirnya tingkat akuntabilitas organisasi dipengaruhi oleh seberapa tinggi tingkat kepatuhan (*compliance*) para pegawai, terhadap peraturan perundang-undangan dan standar operasional organisasi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi, berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepatuhan. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi potensi pegawai tersebut untuk patuh dan mengikuti peraturan dan standar operasional prosedur yang berlaku. Hal ini dikarenakan, dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki, pegawai cenderung memahami alasan dibalik peraturan dan standar yang berlaku. Selain itu, pegawai dengan kompetensi tinggi, memiliki respon positif serta kemampuan untuk melaksanakan peraturan dan standar operasional secara konsisten. Konsistensi terhadap peraturan dan standar operasional akan mengarahkan



pegawai pada kinerja yang diharapkan organisasi.

**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Neldawati et al., 2019). Penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat akuntabilitas merupakan moderasi pengaruh kompetensi, motivasi dan profesionalisme terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

##### **5. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi**

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai pengaruh moderasi variabel motivasi ( $X_2$ ) dan akuntabilitas (M),  $t_{hitung} 2,265 > t_{tabel} 2,014$  dan nilai Sig  $0,027 < 0,05$ . Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan jika variabel akuntabilitas (M) memperkuat pengaruh moderasi variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima.

Motivasi sebagai dorongan yang memengaruhi tindakan, motivasi memiliki korelasi dengan akuntabilitas. Pegawai yang termotivasi akan memiliki tingkat tanggungjawab yang lebih tinggi terhadap tindakan dan maupun hasil yang ingin dicapai. Laporan kegiatan merupakan bentuk pertanggungjawaban terhadap seluruh kegiatan kerja yang dilakukan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika tidak setiap kegiatan yang dilakukan organisasi memiliki laporan pertanggungjawaban kegiatan.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Pada kenyataannya tidak semua kegiatan khususnya terkait dengan proses audit akan memerlukan laporan pertanggungjawaban. Beberapa faktor seperti, sifat audit yang di ruang lingkup, atau hasil temuan audit itu sendiri yang tidak memerlukan laporan pertanggungjawaban. Pada proses audit yang bersifat konsultasi atau evaluasi, maka tidak diperlukan laporan pertanggungjawaban yang bersifat formal, tetapi lebih menekankan pada saran dan rekomendasi untuk perbaikan. Selain itu, apabila tidak didapati indikasi penyimpangan atau masalah krusial, maka laporan audit yang mendetail dan formal mungkin tidak dibutuhkan.

Dalam penyusunan kebijakan terkait kinerja pengawasan maupun proses audit, Kantor Inspektorat melakukan konsultasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Konsultasi dengan para pemangku kepentingan bertujuan untuk memperoleh banyak persepektif dari para pemangku kepentingan. Keragaman perspektif yang dimiliki akan membantu organisasi memahami tujuan dan sudut pandang para stakeholders terkait kebijakan, sehingga organisasi mampu mereduksi potensi misinterpretasi dan resistensi terhadap kebijakan yang diambil organisasi.

Kebijakan yang diambil organisasi berpotensi menimbulkan masalah serta risiko baru. Pelibatan *stakeholders* dalam penentuan kebijakan, dapat membantu organisasi Kantor Inspektorat dalam memetakan potensi risiko dan masalah yang mungkin timbul akibat kebijakan baru. Selain itu, apabila para pemangku kepentingan dilibatkan dalam penyusunan kebijakan, maka dukungan terhadap kebijakan yang akan diambil organisasi cenderung lebih besar. Pelibatan para pemangku kepentingan dalam penentuan

kebijakan, merupakan bentuk komitmen organisasi terhadap transparansi dan akuntabilitas dalam penentuan kebijakan.

Akuntabilitas tidak terbatas pada akuntabilitas hukum manajerial, maupun kebijakan semata. Akuntabilitas finansial merupakan salah satu aspek penting dalam akuntabilitas kinerja organisasi publik. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaran Negara (LHKPN) dan audit laporan keuangan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan secara berkala menunjukkan pentingnya akuntabilitas finansial di organisasi. Akuntabilitas finansial akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi, meminimalisir potensi tindak pidana korupsi, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika tidak setiap pegawai memiliki kewajiban menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaran Negara (LHKPN). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (2023), penyelenggara negara adalah pejabat yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, atau yudikatif. Selain itu, pejabat pembuat komitmen, pejabat publik yang mengelola keuangan di atas 1 milyar rupiah, pejabat pengadaan barang dan jasa, serta pejabat strategis lainnya seperti diatur dalam Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Nomor 07 Tahun 2016 Tentang Tata Cara Pendaftaran, Pengumuman, Dan Pemeriksaan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara, (2024).

**Protected by PDF Anti-Copy Free**

Bagi Aparatur Sipil Negara yang tidak memiliki kewajiban menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaraan Negara (LHKPN), maka berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Tata Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme, (1999) wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN). Laporan Harta Kekayaan (LHK) yang disampaikan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), diperiksa dan dikelola oleh unit kepatuhan internal di masing-masing instansi.

Pengelolaan anggaran kerja tahunan Kantor Inspektorat dilakukan dengan mengedepankan Standar Pelaporan Akuntansi Keuangan (SPAK), sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, setiap aktivitas keuangan organisasi memiliki catatan yang jelas dan terperinci. Selain itu, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) secara rutin melakukan audit atas laporan keuangan yang disampaikan. Sejauh ini, hasil audit atas laporan keuangan Kantor Inspektorat selalu memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Akuntabilitas kerja organisasi sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good corporate governance*) dipengaruhi oleh tingkat motivasi yang dimiliki para pegawai. Rasa tanggungjawab dan kesadaran bahwa seluruh aktivitas akan dievaluasi dan dimintai pertanggungjawaban, akan memotivasi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh dan transparan. Kondisi tersebut dapat meminimalisir potensi penyimpangan, kolusi, korupsi, dan nepotisme. Namun demikian, organisasi juga harus memperhatikan kesejahteraan para pegawai agar

pegawai mampu menjaga integritas dan independensi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Hasil penelitian ini dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Neldawati et al., 2019) penelitian yang dilakukan menemukan fakta jika tingkat akuntabilitas mampu memoderasi pengaruh kompetensi, motivasi dan profesionalisme terhadap kinerja pegawai Inspektorat Provinsi Jambi. Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, terletak pada jumlah responden, demografi responden dan jumlah pernyataan yang diajukan. Variasi yang ada akan memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis



### **A. Simpulan**

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Kompetensi merupakan variabel dominan dalam penelitian ini. Kompetensi pegawai erat kaitannya dengan upaya pemenuhan kebutuhan hidup. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan hidup pegawai merupakan faktor penting untuk mempertahankan pegawai berkompetensi tinggi.
2. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Pengakuan dan penghargaan yang diberikan organisasi perlu ditingkatkan agar tingkat motivasi pegawai tetap optimal. Gaji, tunjangan dan peluang promosi yang diberikan organisasi harus dipertahankan dan ditingkatkan.
3. Kompetensi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Kematangan sikap yang dimiliki pegawai BPKAD harus dijaga dan ditingkatkan. Fasilitas bagi pegawai untuk mengaktualisasikan diri perlu dipertahankan dan ditingkatkan.
4. Akuntabilitas secara signifikan memperkuat pengaruh moderasi variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Partisipasi seluruh stakeholders dalam penyusunan program kerja perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk menjaga tingkat akuntabilitas.
5. Akuntabilitas secara signifikan memperkuat pengaruh moderasi variabel

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)  
motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau. Organisasi harus mampu mengelola beban kerja pegawai agar kualitas dan kuantitas kinerja dapat ditingkatkan.



## B. Saran

1. Kompetensi sebagai variabel dominan dalam penelitian, merupakan variabel penting menentukan keberhasilan kinerja. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan teknis terkait seluk beluk pekerjaan harus dijadikan prioritas organisasi. Selain pengetahuan teknis, peningkatan keterampilan merupakan hal yang tak kalah penting, khususnya bagi auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (P2UPD). Keterampilan teknis seperti teknis auditing, penguasaan teknologi informasi, analisis data, dan peraturan perundang-undangan mutlak diperlukan. Keterampilan non teknis seperti komunikasi, analisis dan *critical thinking*, adaptasi, kepemimpinan dan manajemen konflik, akan menunjang keterampilan teknis yang dimiliki. Oleh karena itu, Kantor Inspektorat harus mengalokasikan anggaran yang cukup untuk peningkatan kompetensi. Sebagai organisasi yang menjalankan fungsi pengawasan, maka integritas dan independensi pegawai merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kualitas hasil pengawasan.
2. Motivasi sebagai dorongan yang memengaruhi perilaku memiliki korelasi dengan kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjaga tingkat motivasi yang dimiliki pegawai agar tetap maksimal. Berdasarkan hasil uji korelasi pernyataan, organisasi masih kurang memberikan pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang memiliki

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

motivasi tinggi. Pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang memiliki motivasi tinggi dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Penghargaan yang diberikan organisasi dapat berbentuk penghargaan finansial maupun non-finansial seperti promosi jabatan, peluang melanjutkan pendidikan, dan kebebasan dalam memilih jabatan di organisasi. Selain pengakuan dan penghargaan, kurangnya alat pengaman diri yang disediakan organisasi, memengaruhi tingkat motivasi pegawai. Organisasi semestinya menyediakan sarana penunjang proses pengawasan, sarana transportasi, alat kerja, hingga alat pengaman diri agar pegawai merasa aman dalam bekerja. Adanya jaminan rasa aman dalam bekerja akan meningkatkan motivasi pegawai.

3. Tingkat akuntabilitas di Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau masih memerlukan peningkatan. Hasil uji korelasi pernyataan menunjukkan jika, laporan pertanggungjawaban kinerja belum menyajikan data yang apa adanya. Adanya intervensi dari pihak eksternal maupun internal merupakan “pekerjaan rumah” yang harus diselesaikan organisasi. Organisasi harus memastikan seluruh proses pengawasan yang dilakukan sudah sesuai dan mengacu pada standar operasional prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Kinerja pegawai Kantor Inspektorat masih memerlukan peningkatan. Kesenjangan antara sumber daya yang dimiliki dengan objek pengawasan, berdampak pada tingginya beban kerja sehingga kuantitas kerja yang diharapkan organisasi tidak tercapai. Oleh karena itu, organisasi dapat merekrut Tenaga Kerja Sukarela (TKS) untuk meringkankan beban kerja




**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

pegawai. Selain kuantitas kerja, dalam beberapa kondisi pegawai terpaksa mengambil diskresi yang bertentangan dengan standar operasional prosedur yang berlaku. Organisasi menyiapkan peraturan, sehingga pegawai tidak perlu terlalu sering mengambil diskresi saat melakukan proses pengawasan. Keberhasilan capaian target kerja organisasi, sangat ditentukan oleh kemandirian kerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui Diklat, Bimtek dan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi akan meningkatkan kemandirian kerja pegawai.

5. Hasil penelitian dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Variabel yang dapat diteliti pada penelitian selanjutnya antara lain: independensi, integritas, dan etos kerja sebagai variabel bebas. Kualitas hasil audit dan produktivitas dapat dijadikan sebagai variabel terikat. kompetensi teknis, remunerasi dan pengalaman kerja dapat dijadikan pertimbangan sebagai variabel moderasi.

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
DAFTAR PUSTAKA  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- 
- Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Komisi Pemberantasan Korupsi Nomor 07 Tahun 2007 Tentang Tata Cara Pendaftaran, Pengumuman, dan Pemeriksaan Harta Kekayaan Penyelenggara Ne, (2024).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, (1999).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 44 (2023).
- A'yuni, Q., & Rindaningsih, I. (2024). Urgency of Leadership Management in Islamic Education Institutions. *Ijmi*, 1(1), 40–46. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i1.39>
- Abidin, Z. (2022). Stakeholder Accountability in Farmers Empowerment Program Through People's Business Credit. *Inovasi*, 19(2), 201–211. <https://doi.org/10.33626/inovasi.v19i2.561>
- Adillah, S. (2024). Kesejahteraan Pegawai Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *J.of Infosci. Education and Management Bus.*, 3(1), 84–102. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.279>
- Aditya, A., Arfiansyah, Z., & Paramita, N. W. S. G. (2024). Determinan Kualitas Implementasi Manajemen Risiko Pada Pemerintah Daerah. *Jurnalku*, 4(4), 416–432. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v4i4.1163>
- Agus, I., Bulean, A. S., & Merapi, W. P. (2024). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kualitas Kerja Di Kantor Kelurahan Kanaan Bontang Barat. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 14(11). <https://doi.org/10.59188/covalue.v14i11.4301>
- Ahlstedt, C., Moberg, L., Brulin, E., & Nyberg, A. (2023). Do Illegitimate Tasks Matter for Registered Nurses' Work Motivation? A Cross-Sectional Study Based on a Nationally Representative Sample of Swedish Nurses. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100159. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100159>
- Akbar, D. M., Saroh, S., & Zunaida, D. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada KUD Karangploso Kabupaten Malang). *Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis*, 2(2), 97–101.
- Akbar, M. R. F., Farid, M. S., Pambudining, Z. C., & Putra, A. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja Dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri Manufaktur. *Par*, 1(3), 16. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2549>
- Alfian, A. H., & Arum, D. S. (2023). Akuntabilitas Sebagai Penerapan Good Corporate Governance Yang Mengurangi Potensi Kecurangan Pada Koperasi

Syariah. *Jurnal Stie Semarang (Eksist Elektronik)*, 15(2), 178–189.  
<https://doi.org/10.33747/stiesmg.v15i2.628>

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Alif, M. F. D. S. P., & Ahmadi, M. A. (2025). Peran Evaluasi Kinerja Dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan. *Ekmabis*, 2(4), 11–22.  
<https://doi.org/10.60023/w>
- Allisa, S., & Suryaningrum, D. (2023). Peran Akuntabilitas Pada Pengaruh Kualitas Laporan Keuangan Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Ema*, 8(2), 170. <https://doi.org/10.51213/ema.v8i2.383>
- Amalia, V. M., Alamanda, D. T., Jumiaty, J., & Yulia, H. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 8(2), 108–124.  
<https://doi.org/10.25139/jmnegara.v8i2.8550>
- Aman, A. (2022). *Akuntabilitas Birokrasi Pemerintahan*.  
<https://doi.org/10.31219/osf.io/bke6f>
- Ambar T. Salustiyani Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Amiruddin, Amaliah, N. K., & Sapa, N. Bin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi Pada BTN KCS. *IBEF: Islamic Banking, Economic and Financial Journal*, 2(1), 75–91.
- Anto, H., Alamsyah, S., & Indrawan, A. (2022). Implementasi Pelaporan Akuntansi Sektor Publik Dan Pengendalian Intern Terhadap Akuntabilitas Kinerja Pada Instansi Pemerintah. *Balance Economic Business Management and Accounting Journal*, 19(2), 184. <https://doi.org/10.30651/blc.v19i2.13522>
- Anto, H., Alamsyah, S., Indrawan, A., Sholiha, I., Casmiwati, D., Firmansyah, A. A., Yulisanti, Furqani, A., Bintan, A. F., Defana, F. A., Rahayu, S., Asmawati, N., Suparman, S., Gunawan, H., Hatamami, M. F., Jamaludin, Anita, A., Rohani, T., Wulandari, W. W., ... Andayani, F. (2023). Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang 3. *Cakrawala Repositori Imwi*, 2(2), 2830–2838. <https://doi.org/10.55208/bistek.v13i2.214>
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Anwarsyam, A., & Hifnie, I. (2023). Pengaruh Pengawasan Melekat Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Organisasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang. *Dikombis Jurnal Dinamika Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 341–349. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v2i3.2552>
- Apridani, Mantikei, B., Syamsudin, A., Fadilah, F., Banin, Q. Al, Faridah, Yoeliastuti, Haidir, H., AHIRUDDIN, A., Marsanudin, M., Leonita, N., Miladi, A., Maryam, S., Satarudin, Rohmah, F. A., Andini, A., Wicaksono, T. T., Hakim, M. E. T., Anshori, M. I., ... P, F. D. (2023). Determinasi Pengembangan Karier Dan Kinerja Pegawai Kompetensi dan Beban Kerja

(Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen*, 1(1), 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.29303/opportunitas.v2i2.491>

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Ardiyansyah, C., & Pesudo, D. (2022). Gaya Kepemimpinan, Kearifan Lokal, Dan Akuntabilitas Buruh. *Dekat*, 1(2), 38–55. <https://doi.org/10.24246/d0120220953>
- Arep, I., & Tanjung, H. (2020). *Peran Motivasi*. Grasindo.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Asmawati, N., Suparman, S., & Gunawan, H. (2024). Analisis Implementasi Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah Pada Perangkat Daerah Di Kabupaten Sumbawa Barat. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1308–1314. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3376>
- Asprianto, A., Setiadi, P. B., & P, F. D. (2024). Dampak Keterlambatan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Cakrawala Repositori Imwi*, 7(1), 2904–2913. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.603>
- Astry, G. R., Natsir, M., & Sumarsono, T. G. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Organizational Citizenship Behavior at Hotel Sahid Montana in Malang City. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(5), 1849–1862. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i5.5718>
- Astuti, T. P., & Sofia, A. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Tunjangan Kinerja Daerah Sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Daerah Kabupaten Purwakarta Dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 1096–1103.
- Bahrumisyah, T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Intrinsik Sebagai Variable Intervening. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 829–839. <https://doi.org/10.54783/jsr.v5i2.184>
- Banne, A., Sukri, S., Dirham, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. PLN.(Persero) Ultg Palopo. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(2), 309–325.
- Budiharjo, A. C., Soetedja, V., & Kohardinata, C. (2020). Peran Keterampilan Dalam Kinerja Manajemen Perusahaan Pt. Sekawan Abadi. *Performa*, 4(1), 221–229. <https://doi.org/10.37715/jp.v4i1.1521>
- Busro, M. (2020). Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Busro, M. (2022). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Grup.
- Bustamin, B., Islami, M. H., Magfhirah, S., Pertiwi, D., Agustin, M. F., & Rasyada, A. (2022). Reformasi Birokrasi Pengadilan Agama Di Indonesia: Apakah Hanya Sekedar Formalitas? *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 5(2), 30–36. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v5i2.2659>

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**
- Cahyani, A. N. (2023). Systematic Literature Review, Pengaruh Pelatihan Dan Pengawasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 970–980. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.851>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2020). Manajemen Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Empat Kerja. *Par*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.50>
- Christensen, L. . (2020). *Experimental Methodology*. Allyn & Bacon Inc.
- Chukwuka, E. J., & Okonta, E. C. (2024). The Role of Entrepreneurial Leadership on Entrepreneurial Success: The Place of Leadership and Entrepreneurial Skills. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 7(3), 188–200. <https://doi.org/10.52589/bjmms-rkufo5bj>
- Creswell, J. . (2020). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Pustaka Pelajar.
- Damayanti, E. S., Dharmanto, A., Dwitanto, A., & Widyastuti, T. (2023). Leadership Post the Covid-19 Pandemic: Organization Perspective. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(4), 289–298. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i4.4270>
- Dasrul, N., Widagdo, P. S., Supriyadi, E., P., R., & Arifin, A. L. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Pada Seksi Tramtib Dan Linmas Kecamatan Setiabudi. *Journal of Economics and Business Ubs*, 12(4), 2389–2399. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.471>
- Daud, N., Paramata, M. R., Suyanto, M. A., & Karundeng, D. R. (2023). The Influence of Emotional Intelligence, Job Competence, Education Level, Work Motivation, and Understanding of Good Governance on The Performance of Employees In The Inspectorate Unit of Pohuwato Regency. *International Journal of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 3(2).
- Desvina, A. P. (2021). Pemodelan Vector Autoregressive (Var) Untuk Data Jumlah Perceraian Di Kota Pekanbaru. *Jurnal Sains Matematika Dan Statistika*, 7(2). <https://doi.org/10.24014/jsms.v7i2.13765>
- Dewi, N. K., Suroso, A. I., Fahmi, I., & Syarief, R. (2024). What Strategy to Develop Female Leadership to Support a Company's Sustainability in State Owned Enterprises (SOES)? *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.1.35>
- Dharmawan, S. H., Setiadi, P. B., & P, F. D. (2024). Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Optimalisasi Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur Dengan Motivasi Sebagai Mediasi. *Cakrawala Repositori Imwi*, 7(1), 2830–2838. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.606>
- Diansyah, M., Athar, H. S., & Fauzi, A. (2020). Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Kaitanya Pada Motivasi Dan Kinerja Pegawai. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(2), 267–276. <https://doi.org/10.29303/distribusi.v8i2.141>

- Protected by PDF Anti-Copy Free**
- Dwidjowijoto, R. N. (2022). *Kebijakan Publik di Indonesia*. Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, (2021). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Upgrading the Quality of Human Resources)*, *Inklusif dan Kolaboratif*,. Gajah Mada University Press.
- Edinov, S., Taufik, T., Basri, Y., Indrawati, N., & Dp, E. N. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Good Governance Dengan Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Moderasi. *Owner*, 6(4), 3815–3824. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1192>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ekaputri, C., & Susanty, A. I. (2023). Pengaruh Program Pengembangan Dan Orientasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Salah Satu Perusahaan Jasa Kurir Dan Logistik Di Indonesia. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(10), 7580–7584. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.2165>
- Fadhilah, J. R., & Putri, N. E. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penggunaan Aplikasi Pegadaian Digital Service Di Pegadaian Cabang Tarandam Kota Padang. *Jisip (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 5(4). <https://doi.org/10.58258/jisip.v5i4.2501>
- Fajri, D., Rizal, R., & Nofrivul, N. (2021). Akuntabilitas Dan Transparansi Keuangan Di Yayasan Pendidikan Dan Dakwah Islam Wihdatul Ummah Qurrata A'yun Batusangkar. *Jurnal Akuntansi Syariah (Jaksya)*, 1(1), 12. <https://doi.org/10.31958/jaksya.v1i1.2733>
- Fajriansyah, Taufiq, M., Sasmita, H., Hamdat, A., & Singkeruang, A. W. T. F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Daya Di Masa Covid-19. *JSMN*, 1(2), 150–160. <https://doi.org/10.56858/jsmn.v1i2.95>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM Dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004–1013. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Fatah, N. (2020). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara.
- Fatmawati, I. (2022). Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi. *Revorma*, 2(1), 39–55. <https://doi.org/10.62825/revorma.v2i1.18>
- Fauzi, A., Rustomo, R., & Lelisa, W. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt Transportasi Indonesia. *Al-Kharaj Jurnal Ekonomi Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2707–2715. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i2.5356>
- Fauzi, M. A. N., Sukamto, S., Sidabutar, J., & Iriantara, Y. (2023). Tindak Lanjut Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Pada Komponen Kualitas Supervisi Pembelajaran. *Quality*, 11(2), 161. <https://doi.org/10.21043/quality.v11i2.21267>
- Febyani, Y. M., Indrawati, C. D. S., & Akbarini, N. R. (2023). Hubungan Pemberian Reward Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Ipt

Rejeki Berkat Empat Pura. *Evokasi Jurnal Kajian Administrasi Dan Sosial Terapan*, 1(2). <https://doi.org/10.20961/evokasi.v1i2.487>

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Firmansyah, A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (Juan)*, 8(1), 51–59. <https://doi.org/10.31629/ju>
- Firmansyah, A. (2024). Mengungkap Lemah BLU: Dampak Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Dan Akuntabilitas Publik. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 8(2), 87–103. <https://doi.org/10.31092/jmcp.v8i2.3068>
- Fitriyani, F. Y. (2022). Efektivitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Manajerial Skill Sebagai Variable Moderasi (Studi Empiris Pada Universitas Sains Al Qur'an). *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi*, 8(1). <https://doi.org/10.25134/jrka.v8i1.5686>
- Ghozali, I. (2020a). *25 Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*. Yoga Pratama.
- Ghozali, I. (2020b). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yoga Pratama.
- Gozali, Z. R. (2022). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perawat Unit Rawat Inap RSUD Sekarwangi. *Jurnal Riset Psikologi*, 27–32. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.677>
- Green, P. (2020). *Building Robust Competencies, Linking Human Resource System to Organizational Strategies*. Josey Bass Publisher.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in Organization International Edition*. Prentice Hall.
- Gunawan, A., Asri, & Idris, M. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 4(4), 705–719.
- Hadiyanto, N., Yuliejantiningasih, Y., & Sudana, I. M. (2024). Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Swasta Di Wilayah Kendal Timur Kabupaten Kendal. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 5(1), 201–208. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.210>
- Hakim, A., Rizki, S. D., & Sura, T. M. (2020). Komunikasi, Kecerdasan Emosional Dan Kinerja Pegawai: Studi Empiris Pada Dinas Sumberdaya Air Bina Marga Sulawesi Tenggara. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 91–99. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.2025>
- Hanafi, M. ., & Halim, A. (2020). *Analisis Laporan Keuangan*. (UPP) STIM YKPN.
- Handayani, L., Madjdi, A. H., & Suad, S. (2021). Pengembangan Model Supervisi Akademik Berbasis Rekan Sejawat Di SMP Negeri Se-Kecamatan Bae

Kabupaten Kudus. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 317–334.  
<https://doi.org/10.30605/jsgp.4.2.2021.1319>

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Handoko, T. H. (2022). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. In *Pengantar Manajemen*. Bl
- Haq, A. N. N., & Prabawati, I. (2021). Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Pe Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Desa Sepande, Kecamatan Ca Kabupaten Sidoarjo. *Publika*, 1163–1172. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1163-1172>
- Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2317–2330.
- Hariyanto, H. (2022). *Akuntabilitas Birokrasi Pemerintahan*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/zyr5h>
- Hartini, H., Rahmawati, R., & Asmin, E. A. (2021). Motivasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 52. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.3950>
- Hasanah, N., Siti, N., Safwandy, M., & Subhi, I. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Aplikasi dan Contoh Kasus*. Media Edu Pustaka.
- Hasibuan, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Hasmah, Safei, S., & Syamsudduha, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Pegawai Administrasi Terhadap Mutu Layanan Administrasi Di Stkip Ddi Pinrang Sulawesi Selatan. *Nazzama Journal of Management Education*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.24252/jme.v2i1.29892>
- Hazmi, C. R. V. Al, & Nugraha, J. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya. *Journal of Office Administration Education and Practice*, 1(2), 282–297. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n2.p282-297>
- Hendrawan, B., Nursaid, N., & Sanosra, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Pegawai Sebagai Variabel Intervening Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 57–72. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i1.404>
- Hendrian, H., & Husnatarina, F. (2023). Komunikasi, Kompetensi Dan Iklim Kerja Terhadap Capaian Kinerja SAKIP Melalui Komitmen Kerja. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 7(2), 814–825. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i2.1411>
- Hermawan, A. P., Kamilia, A. D., Amalia, N., & Septyan, K. (2023). Akuntabilitas Orang Tua Terhadap Anak Dalam Aspek Finansial. *Asrj*, 2(2), 73–81. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i2.5884>
- Hermin, H. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Watansoppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 233–240.



- Hidayat, N. (2024). *Belasan Pegawai Terhadap Uraian (Studi Kasus Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan)*. *Kinerja*, 6(01), 151–167. <https://doi.org/10.34005/k...6i01.3519>
- Indiati, E. A., & Jakfar, J. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masyarakat Kelas IIA Salemba Jakarta. *Comserva Jurnal Manajemen Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(06). <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i06.1001>
- Indrianto, A. P., Mochamad, S., & Nurhardjo, B. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, VII(1), 48–53.
- Irawati, D. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Sistem Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Garut Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Publik*, 15(2), 49–57. <https://doi.org/10.52434/jp.v15i2.54>
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori J. Ilm. Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Jarkasih, A. (2023). Pengawasan Kepala Bidang Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 2(1), 56–64. <https://doi.org/10.56916/ijess.v2i1.393>
- Jiwayanti, N., & Abror, M. D. (2024). Pengawasan Kinerja Aparatur Daerah Melalui Audit Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (Apip). *Int*, 1(1), 49–66. <https://doi.org/10.30737/interaksi.v1i1.5230>
- Jumriadi, J. (2023). Kontribusi Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. *Nuris Journal of Education and Islamic Studies*, 4(1), 16–32. <https://doi.org/10.52620/jeis.v4i1.63>
- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Kholmi, M. (2024). Akuntabilitas Pelaporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Akuntansi Stie Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.35906/jurakun.v10i1.1816>
- Klau, M. E., Yohanes, S., Leo, R. P., & Kholipah, S. A. (2023). Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Pengawasan Inspektorat Daerah Kabupatena Malaka Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Dan Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(6), 690–703. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i6.633>
- Krietner, K. (2020). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Companies Inc.
- Kurniawan, K. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada (Dinas Pehubungan Kota Makassar Tahun 2019-2020). *Niagawan*, 9(2), 114. <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19037>

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- Lengo, B. A. B. (2022). Kinerja Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kelurahan Rewarangga, Kecamatan Ende Timur, Kabupaten Ende. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 1(4), 322–331. <https://doi.org/10.36418/sosains.v1i4.77>
- Liana, W. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT Telkom Indonesia, TBK Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(01), 65–72. <https://doi.org/10.47747/jnli01.25>
- Liwun, S. B. B., & Putri, A. A. D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Produksi Baja Karbon Rendah. *Seminar Nasional Teknik Dan Manajemen Industri*, 1(1), 290–298. <https://doi.org/10.28932/sentekmi2021.v1i1.45>
- Lusi, L. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Bupati Pesisir Selatan. *J.of Infosci. Education and Management Bus.*, 2(3), 211–229. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v2i3.295>
- Mahaputra, I. G. Y. A., & Ardana, I. K. (2020). Stres Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Mediasi Di Dinas Pariwisata Klungkung. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1318. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p05>
- Maharani, A., Tanjung, H., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10195>
- Mahmud, M., Shoalihin, S., & Hayat, N. (2023). Effects of Transformational Leadership on Employee Performance in Business Organizations: A Systematic Literature Review. *Bijmt*, 3(2), 10–22. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v3i2.1274>
- Mahmudi. (2022). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya.
- Mardhatillah, S., Prahiawan, W., & Kambara, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Rsia Mutiara Bunda Cilegon. *Journal of Economics and Business Ubs*, 12(4), 2660–2671. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.466>
- Mardiasmo. (2020). *Perpajakan Edisi Revisi*. Penerbit ANDI.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. . (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Maulana, M., Syam, S. F., & Rabb, A. F. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Gowa. *Ekoma Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 2(2), 498–504. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v2i2.1831>
- Miladi, A., Maryam, S., & Satarudin. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Disiplin

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)**

Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Mataram. *Jurnal Oportunitas Pembangunan*, 2(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29303/oportunitas.v2i2.491>

- Milenia, H. A., Effendy, L., & ... (2023). Efektivitas Penerapan Sistem Keuangan Desa (SISKEUD) dalam Meningkatkan Akuntabilitas Laporan Keuangan Desa (Studi Kasus Desa Taman Sari Kecamatan Gunungsari). *Jurnal Akuntansi Keuangan Unja*, 7(2), 67–81. <https://doi.org/10.22437/jaku.v7i2.18494>
- Mirza, M. (2020). Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dan Bussines Ethic Pada Pt Unilever. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 261–271. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i3.107>
- Munawir, M., Najib, F., & Aini, G. N. (2023). Peningkatan Kemampuan Guru Melalui Organisasi Profesi. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 8(1), 442–446. <https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1.1153>
- Munir, M., Arifin, S., Darmawan, D., Issalillah, F., Khayru, R. K., Hariani, M., & Irfan, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88–99. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v5i2.83>
- Muntu, A., Trang, I., & Mintardjo, C. (2023). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi, Berbagai Pengetahuan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Yang Di Mediasi Oleh Inovasi Kerja Pada Pegawai Di Kecamatan Mandolang. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 1545–1553. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52714>
- Murthy, Y. C., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bojonegoro. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(2), 176. <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i2.418>
- Murtin, A., & Rahmawati, S. I. (2023). Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Partisipasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Inovatif*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.59330/jai.v1i1.3>
- Nasir, M. (2022). Meraih Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Jam Kerja. *Neorespublica Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 12–25. <https://doi.org/10.52423/neores.v4i1.5>
- Neldawati, R., Asrini, Suherman, & Amali, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Provinsi Jambi Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(2), 1231–1235.
- Noufal, M. F., & Dewi, A. R. (2021). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tanggamus. *Relevansi*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v5i1.47>
- Nuraeni, N., & Arifin, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karier

Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Way Kanan.  
*Ekombis Sains Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Bisnis*, 6(1), 113–120.  
<https://doi.org/10.24967/ekombis.v6i1.1278>

- Nurasia, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Dinas Kesehatan Provinsi Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 77–90.  
<https://doi.org/10.22437/jm.v11i01.17278>
- Nurbaya, S. (2023). Kompetensi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kemajuan Organisasi Melalui Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(3), 343–354. <https://doi.org/10.37476/jbk.v12i3.4193>
- Nursanty, M., & Priadana, M. S. (2020). Analisis Deskriptif Motivasi Kerja Pegawai. *Majalah Bisnis & Iptek*, 13(2), 120–128.  
<https://doi.org/10.55208/bistek.v13i2.214>
- Odar, L. W., Hadiwijaya, D., & Muttaqijn, M. I. (2024). The Influence of Work Quality, Trust, and Work Discipline on the Performance of Employees of Pakuhaji District, Tangerang Regency. *Ekombis Review Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i2.5426>
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 81–90. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Oktikasari, F. Y., & Suyanto, S. (2023). Analisis Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economics and Business Ubs*, 12(5), 3224–3241.  
<https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.592>
- Oktora, J., & Syamsuddin, R. A. (2021). The Influence of Work Environment and Motivation on the Performance Oriflame Indonesia's Members. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Ekonomi*, 22(4), 30.  
<https://doi.org/10.32424/1.jame.2020.22.4.3289>
- Panggabean, N. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Di Kabupaten Tapanuli Tengah. *Literatus*, 3(1), 68–84.  
<https://doi.org/10.37010/lit.v3i1.190>
- Pangkey, S. S., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 1268–1275. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52388>
- Paramananda, N. P. N. (2021). Pengaruh Insentif, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Prudential Life Assurance Dp3 Denpasar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(1), 23–37.  
[https://doi.org/10.47329/jurnal\\_mbe.v7i1.508](https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i1.508)
- Pardede, S. C., Purnomo, R., & Noviyanti, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai BPS Se-

Sumatera Utara. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen)*, 10(1), 65–73. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v10i1.3604>

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Parlindungan, D. R., Agustrijanto, & Candrasari, S. (2022). P Pelatihan Komunikasi Organisasi Untuk Mengembangkan Kompetensi Guru Dalam Membangun Reputasi Sekolah SMA/K Tarakanita Jakarta. *Abdimas Jurnal Penelitian Kepada Masyarakat*, 3(2), 16–24. <https://doi.org/10.53008/abdimas.v3i2.372>

Pasolong, H. (2020). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.

Patahullah. (2022). Akuntabilitas Widyaiswara Dalam Pengelolaan Pelatihan Di Masa Pandemi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i1.132>

Pitaloka, B. D. G., Carolina, A., & Abrori, R. (2022). Peran Sistem Integritas, Sistem Pengendalian Internal, Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Akuntabilitas. *Infestasi*, 18(2), Inpress. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v18i2.17534>

Praditya, P. D. B., Mulyono, S., & Hendrakusuma, B. (2024). The Influence of Communication, Education and Training on Employee Performance Through Motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 07(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i12-55>

Prasetyo, A., Wibisono, C., & Indrayani. (2021). The Influence of Organizational Culture, Working Spirit and Motivation on Employee Performance Through Work Discipline at The Class IIA Batam Penitentiary. *International Journal of Research and Review*, 18(7), 105–116.

Pratama, O. S., & Riana, N. L. K. M. P. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Covid-19. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 137–145. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.24>

Pratama, T. A., Halim, A., & Heriyanto, Y. (2020). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Cirebon. *Jurnal Ilmiah Publika*, 7(2). <https://doi.org/10.33603/publika.v7i2.4031>

Pratiwi, A. A. P. K., Winayaa, I. K., & Supriyanti, N. W. (2023). Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Desa Inklusif Di Desa Pempatan, Kecamatan Rendang, Kabupaten Karangasem (Studi Kasus Masyarakat Disabilitas). *Ethics and Law J.: -Bus. And n.A.*, 1(3), 109–120. <https://doi.org/10.61292/eljbn.v1i3.59>

Pratiwi, A., Suhada, B., & Mazni, A. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung. *Simplex*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.24127/simplex.v3i1.2606>

Prayoga, T. I., Isima, N., & Ibrahim, S. (2023). Potensi Sistem Hukum Ekonomi Syariah Dalam Pencegahan Korupsi Wujudkan Integritas Sektor Ekonomi. *Al-Aqdu Journal of Islamic Economics Law*, 3(2), 135.

- Priscillah, (Wpfebrina, P. Variati, F. N. R. Susanti, & Paramarta, V. (2024). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Pemasaran Dan Konsumen Pada Pelayanan Kesehatan. *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(10), 4193–4205. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i10.1190>
- Qamaruddin, M. Y., Risal, M., & Han, H. (2021). Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Aparat Sipil Negara (ASN). *Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 102. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13146>
- Rahmi, R., & Nur, I. S. M. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Ramdiani, L., Diana, A. N., & Johan, A. (2023). Analisis Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Cigugur Tengah Kota Cimahi. Professional. *Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(2), 733–738.
- Randriany, S., Herningsih, H., & Matutu, A. (2020). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institut Agama Islam Negeri Sorong. *Akmen Jurnal Ilmiah*, 17(3), 368–380. <https://doi.org/10.37476/akmen.v17i3.973>
- Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31–38. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.94>
- Rial, M., Saidi, L., Surimi, L., & Hamundu, F. M. (2023). Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Dosen Berprestasi Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (Studi Kasus Fmipa Uho). *AnoatiK*, 1(2), 78–85. <https://doi.org/10.33772/anoatik.v1i2.19>
- Risalbi, H. H., Cikusin, Y., & Hayat, H. (2021). Responsivitas Pelayanan Publik Dinas Perhubungan Kota Malang Terhadap Tingginya Tingkat Pengaduan Masyarakat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Nakhoda*, 20(1). <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.135>
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. ., & Judge, T. . (2022). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat.
- Sabilila, R. A., & Wahyuni, D. U. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (Jimbis)*, 1(2). <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i2.5416>
- Sabri, S., Sumardin, S., & Mustaqim, H. (2024). The Effect of Human Resource Development and Leadership on Employee Performance With Organizational Commitment. *Jppi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.29210/020243166>

- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- Safaruddin, S., Suharti, C., Salsabila, Z. F., Salehudin, M., & Rishawati, R. (2022). Pelatihan Penulisan Karya Ilmiah Menggunakan Manajemen Referensi Menggunakan Software Mendeley. *Jurnal Inovasi Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 172–179. <https://doi.org/10.53621/jip.v2i2.134>
- Salim, A., Melinawati, Siregar, F., Faris, S., & Nainggolan, T. (2022). The Influence of Competency and Discipline On Employee Performance Through Job Satisfaction As a Moderating Variable At The Regional Inspectorate Of South Labuhanbatu Regency. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Keuangan*, 4(2).
- Santosa, M. I., Suwarsi, S., & Assyofa, A. R. (2024). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kab. Garut. *Bandung Conference Series Business and Management*, 4(1), 146–154. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v4i1.10451>
- Sapitri, N. P. D. E., & Mahayasa, I. G. A. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai. *Warmadewa Management and Business Journal (Wmbj)*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.22225/wmbj.4.1.2022.1-12>
- Sardiman. (2020). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Pedoman Guru dan Calon Guru*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Selfiana, S., & Takrim, M. (2022). Perspektif Kompetensi Dominan Di Tingkat Manajerial Untuk Pengembangan Organisasi. *Anterior Jurnal*, 21(2), 37–48. <https://doi.org/10.33084/anterior.v21i2.3166>
- Septiandika, V., & Halima, N. (2021). Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan Program DEMANG DIMMAS (Kademangan Digital Melayani Masyarakat) di Kelurahan Ketapang Kecamatan Kademangan Kota Probolinggo. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 9(2), 125–140.
- Setiawan, I., & Pangestu, J. (2021). Tata Kelola Dan Keanggotaan Koperasi. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Indonesia (Jabisi)*, 2(2), 145–151. <https://doi.org/10.55122/jabisi.v2i2.285>
- Sholiha, I., & Casmiwati, D. (2024). Analisis Akuntabilitas Kinerja Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Tambaksari Dalam Menerapkan Good Governance. *Par*, 1(4), 11. <https://doi.org/10.47134/par.v1i4.3076>
- Sidik, W. P., Rahmatuloh, R., Nurohmah, V. S., Setiawan, A., & Nurmalasari, N. (2024). Upaya Peningkatan Mutu Sekolah. *Cendib*, 1(3), 220–226. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.274>
- Sinaga, A. S., Kadir, A., & Mardiana, S. (2020). Peranan Motivasi Kerja Dalam Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tanjungbalai Utara Kota Tanjung Balai. *Strukturasi Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(1), 32–42. <https://doi.org/10.31289/strukturasi.v1i1.4>
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Sinaruddin, I., & Mas'ud, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan, Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi Di Kabupaten Barru. *Nobel Management Review*, 4(3), 467–475. <https://doi.org/10.37476/nmar.v4i3.4462>
- Siregar, R. T., Silitonga, H. P., & Siregar, R. T. (2020). Dampak Disiplin Kerja Terhadap Optimalisasi Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bagian Administrasi Pemerintah Kabupaten Sekretariat Daerah Kota Pematangsiantar). *Sorot*, 15(2), 65. <https://doi.org/10.31258/sorot.15.2.65-74>
- Sofiani, N. F., & Supriatna, M. D. (2023). *Improvement Strategy to Increase Village Administrator Quality of Work*. 137–143. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3\\_15](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_15)
- Spencer, Jr, L. ., & Spencer, S. M. (2022). *Competence at Work, Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Sukanto, T. A., Damayanti, R., & Novalia, N. (2024). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 6(2), 23. <https://doi.org/10.51877/mnjm.v6i2.323>
- Sukesi, D., & Rindaningsih, I. (2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Perisai Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(2), 195–206. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162>
- Sukmawati, D. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Koordinasi Pemerintahan Dan Pembangunan Wilayah IV Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Publik*, 12(2), 37–42. <https://doi.org/10.52434/jurnalpublik.v12i2.33>
- Sunyoto, D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Susantinah, N., Jusman, I. A., & Ardi, M. (2023). Transformational Leadership Dynamics and Its Influence on Innovation in the Realm of Entrepreneurial Management. *Journal of Contemporary Administration and Management (Adman)*, 1(3), 245–250. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.88>
- Sutarman, A., Ramdani, S., Anjani, F. K., & Pratama, A. A. (2023). Quality Management and Work Culture on Employee Performance: Mediating Role of Work Loyalty. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.54099/ijibmr.v3i1.592>
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana.
- Suwanda, N. H., & Rahadi, D. R. (2024). Teknik Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Pada PT Indomarco Prismatama. *Jurnal Krisnadana*, 3(3), 166–174. <https://doi.org/10.58982/krisnadana.v3i3.621>
- Suyanti, D. S., Muljono, P., & Hubeis, A. V. S. (2024). Pengaruh Modal Manusia Dan Pengembangannya Terhadap Kinerja Auditor Kementerian Kelautan Dan Perikanan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(4), 343–360. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.52050>



- Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)
- Suyitno, S. (2020). *Metode Penelitian: Kualitas Konsep, Prinsip Dan Operasionalnya*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/auqfr>
- Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan, R. (2022). Konsep Organisasi Dan Pengorganisasian Dan Perwujudan Kepentingan Manusia. *Publik Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(1), 95–103. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i1.277>
- Tama, C. T. D., Rosnani, T., Daulay, M. H. A., & Komari, N. (2023). The Influence of Work Motivation and Work Discipline Towards the Job Satisfaction With Organizational Commitment as Intervening Variables of the Millennial Generation in Indonesia. *Journal of Economics Management and Trade*, 34–43. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i21077>
- Ulyanah, S., Syafrudin, E., & Hussen, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Syntax Idea*, 3(10), 2243. <https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v3i10.1528>
- Uno, H. (2020). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Rosdakarya.
- Vernando, A. N., Kaharudin, E., & Attiq, K. (2024). Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang 3. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 16(2), 1–17. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v16i2.666>
- Verozia, I., Sari, M. W., & Harmelia, H. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi di Inspektorat Daerah Kabupaten Solok. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(4).
- Wahdati, A., Octaviani, F., & Komalasari, S. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2). <https://doi.org/10.35908/jeg.v7i2.2095>
- Wakdomi, M., Dotulung, L. O. H., & Pandowo, M. H. C. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Sorong Papua Barat. *Jurnal EMBA*, 10(1), 858–868.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen*, 4(1), 4(1), 47-56.
- Wijaya, I., Rakhman, B., & Herianto, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kota Makassar. *Gema Kampus Iisip Yapis Biak*, 18(1), 66–77. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v18i1.278>
- Wulandari, I. S. (2020). Peran High Performance Work System Terhadap Employee Engagement Dan Employee Resilience: Studi Literatur. *Bima Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i1.5466>

- Yani, W. E. S. K., Winda, I. G. A., & Isha, I. M. P. (2022). Pengaruh Budaya Kerja, Beban Kerja, Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Denpasar Kerobokan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(3), 892–904.
- Yuditio, Y. P., Nastiti, R., Malinda, S., & Daud, I. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. *Manajemen Jurnal Ekonomi*, 6(1), 143–151. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v6i1.1159>
- Yuliana, N., & Sholeha, L. K. (2024). Analisis Kinerja Guru Di SMK Bina Pemuda Cihampelas Kabupaten Bandung Barat. *Manajemen Jurnal Ekonomi*, 6(1). <https://doi.org/10.36985/manajemen.v6i1.1231>
- Yulianty, P. D., Qodriah, S. L., Kurniawan, P., & Indriyanti, H. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Elfaatih Global Indonesia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntan*, 2(2), 51–61.
- Yuliyarningsih, P., & Aliyyah, R. R. (2024). Manajemen Keuangan: Persepsi Himpunan Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam. *Karimahtauhid*, 3(2), 2459–2476. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i2.12011>
- Yunia, N., Rohmatulloh, P., & Samudi, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Budaya Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Stie Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 220. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1737>
- Yunianto, A. P., & Sugeng, I. S. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan DKI Jakarta. *Jeba*, 2(2), 136–140. <https://doi.org/10.70052/jeba.v2i2.426>
- Zahra, N., Minan, K., & Nurmadi, R. (2022). Pengaruh Kompetensi, Integritas dan Independensi terhadap Opini Audit Dengan Fee Audit Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Kantor Akuntan Publik Di Kota Medan). *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2).
- Zebua, R., Lase, D., Harefa, P., & Waruwu, S. (2023). Analisis Perilaku Individu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Nias. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 51–64.
- Zwell, M. (2022). *Creating A Culture of Competance*. John Wiley and Sons.



**TESIS**  
**PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR INSPEKTORAT KOTA  
LUBUKLINGGAU DENGAN AKUNTABILITAS  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Assalamualaikum, Wr, Wb.

Bapak dan Ibu responden yang terhormat. Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau, kami mengadakan penelitian berjudul *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kota Lubuklinggau Dengan Akuntabilitas Sebagai Variabel Moderasi*.

Mohon bantuan dari Bapak dan Ibu untuk membantu memberikan jawaban terhadap pernyataan di kuesioner berikut ini. Kami menjamin kerahasiaan data yang Bapak dan Ibu berikan. Data yang Bapak/ Ibu berikan, akan dijadikan referensi bagi perbaikan kinerja para pegawai di masa depan dan tidak untuk dipublikasikan. Atas kesediaan dan bantuan yang Bapak dan Ibu berikan, kami ucapkan banyak terimakasih.

Hormat Kami,

Lusiana

**A. Identitas Responden**

1. No. Responden : .....
2. Nama Responden : .....
3. Jenis Kelamin :  Perempuan  
 Laki-Laki
4. Pendidikan Terakhir :  SMA c. S1  
 Diploma d. S2



**B. Petunjuk**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat anda dengan memberikan tanda ( X ) pada kolom jawaban yang anda anggap paling sesuai. Keterangan masing-masing alternatif jawaban sebagai berikut:

1. STS (Sangat Tidak Setuju)
2. TS (Tidak Setuju)
3. KS (Kurang Setuju)
4. S (Setuju)
5. SS (Sangat Setuju)

**A. PERNYATAAN VARIABEL KOMPETENSI**

No.	Pernyataan Variabel Kompetensi	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>Motives</b>						
1	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup					
2	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja					
3	Saya bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi					
<b>Traits</b>						
4	Kompetensi seorang pegawai dapat dilihat dari kemampuan mengatur ritme pekerjaan secara efektif					
5	Kematangan emosi merupakan indikator kompetensi					
6	Sikap kooperatif terhadap rekan kerja merupakan indikator tingkat kompetensi seorang pegawai					
<b>Self-Concept</b>						
7	Pegawai yang memiliki kompetensi memegang prinsip dan nilai positif dalam bekerja					
8	Saya memandang tugas dan tanggungjawab sebagai tantangan yang harus diselesaikan					
9	Kejujuran merupakan nilai yang harus dimiliki oleh setiap pegawai					
<b>Knowledge</b>						

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

10	Pengetahuan yang dimiliki pegawai semestinya linear dengan tugas dan tanggungjawab yang diterima					
11	Diklat yang diterima akan meningkatkan pengetahuan yang dimiliki					
12	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang seluk beluk pekerjaan					
<b>Skill</b>						
13	Bagi saya, keterampilan memetakan masalah penting dimiliki oleh setiap pegawai.					
14	Peningkatan keterampilan dialokasikan secara sistematis dan terukur					
15	Pelatihan internal yang dilakukan organisasi dapat meningkatkan keterampilan pegawai					

## B. PERNYATAAN VARIABEL MOTIVASI

No.	Pernyataan Variabel Motivasi	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>Fisiologis</b>						
1	Hasil kerja yang saya lakukan belum mampu mencukupi kebutuhan hidup					
2	Upaya memenuhi kebutuhan merupakan motivasi utama saya dalam bekerja					
3	Tunjangan, insentif dan fasilitas lain yang diberikan organisasi dapat meningkatkan motivasi seorang pegawai					
<b>Keamanan</b>						
4	Saya merasa aman dalam bekerja karena ada jaminan kesehatan yang diberikan organisasi					
5	Tunjangan hari tua tidak berpengaruh terhadap rasa aman yang saya rasakan					
6	Organisasi tidak menyediakan alat pengaman diri yang memadai bagi para pegawai					
<b>Sosial</b>						
7	Saya mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja					
8	Sistem absensi yang kurang efektif dapat memengaruhi hubungan antar rekan kerja					
9	Konflik dengan rekan kerja tidak memengaruhi tingkat motivasi saya dalam bekerja					
<b>Penghargaan</b>						
10	Pengakuan terhadap rekan kerja penting dalam membangun tim kerja					
11	Promosi jabatan yang diberikan organisasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik					
12	Penghargaan bagi pegawai yang berkinerja tinggi bukan merupakan kewajiban dari organisasi					

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Aktualisasi Diri					
13	Kantor Inspektorat selalu memberi tantangan dan pengalaman kerja berbeda bagi pegawai				
14	Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab merupakan bentuk aktualisasi diri				
15	Kantor Inspektorat memberikan insentif bagi para pegawai untuk mengembangkan diri dan bakat				

### C. PERNYATAAN VARIABEL AKUNTABILITAS

No.	Pernyataan Variabel Akuntabilitas	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>Akuntabilitas Hukum</b>						
1	Laporan pertanggungjawaban kinerja saya susun secara apa adanya					
2	Pegawai mengikuti aturan hukum yang berlaku dalam proses pelaksanaan tugas					
3	Proses pengawasan yang dilakukan didasarkan pada peraturan perundang-undangan					
<b>Akuntabilitas Manajerial</b>						
4	Kepatuhan terhadap standar operasional prosedur merupakan bentuk akuntabilitas manajerial					
5	Saya berpedoman pada standar operasional organisasi dalam proses pelaksanaan tugas					
6	Penyusunan tim audit dilakukan secara transparan					
<b>Akuntabilitas Program</b>						
7	Setiap kegiatan yang dilakukan organisasi memiliki laporan pertanggungjawaban kegiatan					
8	Laporan pertanggungjawaban kegiatan, bersifat terbuka sehingga dapat diakses oleh publik					
9	Rencana program kerja dikonsultasikan terlebih dahulu dengan <i>stakeholders</i>					
<b>Akuntabilitas Kebijakan</b>						
10	Kebijakan yang diambil organisasi, melibatkan pegawai dalam proses penyusunannya					
11	Organisasi melakukan kegiatan sosialisasi sebelum memberlakukan suatu kebijakan					
12	Kantor Inspektorat berkonsultasi dan menerima masukan dari <i>stakeholders</i> sebelum menyusun kebijakan					
<b>Akuntabilitas Finansial</b>						
13	Setiap pegawai wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) setiap tahunnya					
14	Laporan keuangan organisasi di audit secara berkala oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)					

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

15	Setiap aktivitas keuangan organisasi memiliki catatan yang detail.			
----	--	--	--	--

#### D. PERNYATAAN VARIABEL KERJA PEGAWAI

No.	Pernyataan Variabel Kerja Pegawai	Jawaban Responden				
		STS	TS	KS	S	SS
<b>Kualitas</b>						
1	Kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi					
2	Proses pengawasan yang dilakukan mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP)					
3	Kualitas kerja dapat dilihat dari penyampaian laporan tahunan yang tepat waktu					
<b>Kuantitas</b>						
4	Kuantitas kerja pegawai sudah sesuai dengan harapan organisasi.					
5	Kuantitas kerja dapat dilihat dari realisasi capaian target kerja yang telah direncanakan.					
6	Tingginya beban kerja yang diterima pegawai berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
7	Pegawai mampu menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang diberikan					
8	Target kinerja harian mampu dicapai pegawai					
9	Proses pengawasan berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan					
<b>Efektivitas</b>						
10	Tingkat efektivitas yang dimiliki pegawai dalam bekerja menentukan keberhasilan kerja					
11	Efektivitas diukur dari penggunaan sumber daya					
12	Penghematan anggaran yang dilakukan merupakan bentuk efektivitas kinerja					
<b>Kemandirian</b>						
13	Saya mampu bekerja tanpa adanya pengawasan dari atasan					
14	Tugas yang diberikan organisasi mampu saya selesaikan tanpa bantuan dari rekan sekantor					
15	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang menantang					

**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
**DOKUMENTASI FOTO**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)





**Protected by PDF Anti-Copy Free**  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

