

TESIS

ANALISIS KINERJA AUDITOR MENGGUNAKAN *SOFT* KOMPETENSI DAN *HARD* KOMPETENSI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN MAMUJU)

*An Analisis on Auditor's Performance Using Soft and Hard
Competence with Work Motivation as the Inspectorate of Mamuju
Regency*

**HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD
A042192006**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITA HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

ANALISIS KINERJA AUDITOR MENGGUNAKAN *SOFT* KOMPETENSI DAN *HARD* KOMPETENSI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN MAMUJU)

*An Analisis on Auditor's Performance Using Soft and Hard
Competence with Work Motivation as the Inspectorate of Mamuju
Regency*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD
A042192006**



KEPADA

**PROGRAM STUDY MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITA HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**ANALISIS KINERJA AUDITOR MENGGUNAKAN SOFT
KOMPETENSI DAN HARD KOMPETENSI DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN MAMUJU)**

disusun dan diajukan oleh

**HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD
A042192006**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 20 Agustus 2021

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Mahlia Muis, S.E., M.Si
NIP: 196606221993032003

Pembimbing Pendamping,



Dr. Sabir, S.E., M.Si
NIP. 197407152002121003

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP. 197106192000031001



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD
NIM : A402192006
Program Studi : Magister Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

**ANALISIS KINERJA AUDITOR MENGGUNAKAN SOFT SKILL DAN HARD SKILL
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING
(STUDI KASUS INSPEKTORAT KABUPATEN MAMUJU)**

Adalah karya ilmiah saya sendiri sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan Daftar Pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 55 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, September 2021

Yang membuat pernyataan,



HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD

PRAKATA

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Mahlia Muis, S.E.,M.Si Pembimbing Utama dan Dr. Sabir, S.E.,M.Si Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga selama penulis menyusun tesis ini.
4. Drs. Habsi Wahid MM, Bupati Mamuju yang telah memberikan ijin dan dukungan moril dan materil kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan jenjang Magister pada Program Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si, Ketua Program Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah meluangkan waktu, kesempatan dan senantiasa mendukung kesuksesan dalam penyelesaian tesis ini.

6. Dr. Madris, DPS., SE., M.Sii, Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT, dan Dr. Asri Usman, SE., M.Si., Ak., CA, Tim Penilai Tesis yang telah memberikan arahan dan masukan selama ujian serta dalam proses penyelesaian tesis ini.
7. Teman-teman Kuliah Program Magister Keuangan Daerah kelas Kabupaten Mamuju yang senantiasa bersama sejak perkuliahan, penulisan proposal, dan penyelesaian tesis ini.
8. Terkhusus kepada keluarga penulis yang selama mengikuti pendidikan tersita waktu dan perhatiannya.

Penulis

HAIRUNASRILLAH FARID SAMAD

ABSTRAK

Hairunasrillah Farid Samad. Analisis Kinerja Auditor Menggunakan *Soft* kompetensi dan *Hard* Kompetensi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Mamuju). (Dibimbing oleh Mahlia Muis dan Sabir).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh soft kompetensi dan hard kompetensi terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju secara langsung maupun ketika dimoderasi oleh motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan yakni moderating analysis (MRA) dengan menggunakan program SPSS 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa soft kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor yang berarti menunjukkan bahwa soft kompetensi yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja auditor; Hard kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, yang berarti menunjukkan jika hard kompetensi semakin baik maka akan meningkatkan kinerja auditor; Soft kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di moderasi oleh motivasi kerja yang berarti menunjukkan bahwa soft kompetensi yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja; Hard kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di moderasi oleh motivasi kerja yang berarti menunjukkan bahwa Hard kompetensi yang semakin baik maka akan meningkatkan kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Kata Kunci: Hard Kompetensi, Soft Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Auditor

ABSTRACT

Hairunasrillah Farid Samad. Auditor Performance Analysis Using Soft Competence And Hard Competence Through Work Motivation As Moderating Variable (Study at the Mamuju Regency Inspectorate). (Supervised by Mahlia Muis and Sabir).

This study was conducted with the aim of analyzing the effect of soft competence and hard competence on the performance of auditors in the Mamuju Regency Inspectorate directly or when moderated by work motivation.

This study uses a quantitative approach which intends to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable and another. This study will explain the causal relationship between the variables through hypothesis testing. In this study, the analytical method used is moderating analysis (MRA) using the SPSS 21 program.

The results of the study indicate that soft competence has a positive and significant effect on auditor performance, which means that it shows that the better soft competence, the better the auditor's performance; Hard competence has a positive and significant effect on auditor performance, which means it shows that the better the hard competence, the better the auditor's performance; Soft competence has a positive and significant effect on auditor performance moderated by work motivation, which means it shows that the better soft competencies, the better performance mediated by work motivation; Hard competence has a positive and significant effect on auditor performance moderated by work motivation, which means it shows that the better Hard competence will increase performance mediated by work motivation.

Keywords: *Hard Competence, Soft Competence, Work Motivation, Auditor Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Tinjauan Literatur	10
2.1.1 Pengawasan Keuangan Dearah	10
2.1.2 Aparatur Sipil Negara	11
2.1.3 Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN)	13
2.1.4 Kinerja Auditor	15
2.1.5 Motivasi Kerja	18
2.1.6 <i>Soft</i> Kompetensi.....	22
2.1.7 <i>Hard</i> Kompetensi.....	25
2.2 Penelitian Terdahulu.....	27
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	30
3.1 Kerangka Konseptual.....	30

3.2	Hipotesis	32
3.2.1	Pengaruh <i>Soft</i> Kompetensi Terhadap Kinerja auditor	32
3.2.2	Pengaruh <i>Hard</i> Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor	33
3.2.3	Pengaruh <i>Soft</i> Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor di Moderasi Oleh Motivasi Kerja	33
3.2.4	Pengaruh <i>Hard</i> Kompetensi Terhadap Kinerja Auditor Di Moderasi Oleh Motivasi Kerja	34
BAB VI METODE PENELITIAN		36
4.1	Design dan Pendekatan Penelitian.....	36
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	36
4.3	Populasi dan Sampel.....	36
4.4	Jenis dan Sumber Data	37
4.5	Teknik Pengumpulan Data	38
4.6	Teknik Analisis Data	39
4.7	Model Analisis.....	41
4.8	Definisi Operasional Variabel	43
BAB V HASIL PENELITIAN		44
5.1	Uji Validitas dan Reabilitas	44
5.1.1	Uji Validitas	44
5.1.2	Uji Reliabilitas	46
5.2	Profil Responden	47
5.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
5.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	47
5.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	48
5.3	Deskripsi Tanggapan Responden	49
5.4	Tanggapan Responden.....	49
5.5	Hasil Penelitian.....	53
5.5.1	Pengujian Hipotesis	54

BAB VI PEMBAHASAN.....	62
6.1 Pengaruh Soft Kompetensi terhadap Kinerja Auditor	62
6.2 Pengaruh Hard Kompetensi terhadap Kinerja Auditor.....	64
6.3 Pengaruh soft kompetensi terhadap kinerja auditor Dimoderasi oleh Kinerja auditor	66
6.4 Pengaruh hard kompetensi terhadap kinerja auditor Dimoderasi oleh motivasi kerja.	68
BAB VII PENUTUP.....	71
7.1 Kesimpulan.....	71
7.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas.....	45
Tabel 5.2 Hasil Uji Reabilitas	46
Tabel 5.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 5.4 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	47
Tabel 5.5 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	48
Tabel 5.6 Tanggapan Responden Tentang <i>soft</i> Kompetensi	49
Tabel 5.7 Tanggapan Responden Tentang <i>hard</i> Kompetensi	50
Tabel 5.8 Tanggapan Responden Tentang Motivasi Kerja	51
Tabel 5.9 Tanggapan Responden Tentang Kinerja Auditor	52
Tabel 5.10 <i>Coefficients</i>	53
Tabel 5.11 <i>Model Summary</i>	55
Tabel 5.12 <i>Coefficients</i>	56
Tabel 5.13 <i>Coefficients</i> Moderasi Tahap 1.....	57
Tabel 5.14 <i>Model Summary</i>	58
Tabel 5.15 <i>Coefficients</i> Moderasi Tahap 2	59
Tabel 5.16 <i>Model Summary</i>	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	34
Gambar 4.1. Persamaan Model	41

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengawasan keuangan daerah bertujuan untuk menjamin bahwa semua sumber daya ekonomi yang dimiliki daerah telah digunakan untuk kepentingan masyarakat dan telah dipertanggungjawabkan sesuai dengan azas akuntabilitas dan transparansi. Untuk kepentingan tersebut, kemudian daerah membentuk satuan pengawas internal yang diwadahi dalam sebuah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang kemudian dikenal dengan Inspektorat Daerah atau Badan Pengawas Keuangan Daerah (Bawasda), yang berfungsi sebagai auditor atau pemeriksa internal bagi Pemerintah Kabupaten yang bertanggungjawab kepada Bupati. Sebagai auditor internal pemerintah Inspektorat memiliki kewenangan untuk melakukan 3 (tiga) hal yaitu; Pertama, Pengawasan yang dimaksud dapat berupa pencegahan terhadap kesalahan pelaporan dan pertanggungjawaban, pencegahan terhadap kelalaian pegawai daerah dalam melaksanakan sistem dan prosedur, pencegahan terhadap terjadinya kesalahan dalam penggunaan wewenang yang dilakukan oleh pejabat SKPD serta mencegah penggelapan maupun korupsi yang terjadi di daerah. Kedua, pemeriksaan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan bukti terkait dengan transaksi yang telah terjadi dan menilai kesesuaian transaksi tersebut dengan kriteria atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan fungsi pemeriksaan, inspektorat harus dapat menemukan semua kesalahan yang material yang terjadi dalam pengelolaan

keuangan daerah, baik kesalahan dalam penyajian angka maupun kesalahan akibat dilanggarnya prosedur-prosedur tertentu dalam pengelolaan keuangan. Ketiga, pembinaan yaitu memberikan petunjuk teknis tentang pengelolaan keuangan yang benar menurut aturan perundangan yang berlaku yang sesuai dengan azas akuntabilitas dan transparansi.

Inspektorat merupakan instansi pemerintah yang memiliki fungsi sebagai lembaga pengawasan di daerah. Inspektorat merupakan unsur penunjang Pemerintah Daerah di Bidang Pengawasan yang dipimpin oleh seorang Inspektur yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Daerah (Gubernur/Bupati/ Walikota) melalui Sekretaris Daerah.

Dalam lingkungan pemerintah daerah inspektorat berfungsi sebagai auditor internal untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pemerintahan di daerah provinsi. Untuk menjalankan fungsi audit tersebut, inspektorat didukung oleh kinerja auditornya. Auditor memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi pengendalian dan pemeriksaan terhadap kegiatan pemerintah daerah termasuk didalamnya menilai efektivitas standar pengendalian internal dan menilai apakah kegiatan operasional telah dilaksanakan sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan yang berlaku.

Berdasarkan pengamatan penyimpangan APBD sering terjadi di daerah-daerah di Indonesia, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menemukan 13.567 permasalahan senilai Rp.8,97 triliun dalam pengelolaan keuangan negara berdasarkan pemeriksaan pada semester I tahun 2020 (Katadata.co.id). Sebanyak 6.702 permasalahan senilai Rp 8,28 triliun merupakan ketidakpatuhan terhadap

ketentuan perundang-undangan (Katadata.co.id). hasil tersebut terbukti dengan beberapa temuan BPK yang ditindaklanjuti oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang terjadi di beberapa daerah, bahkan beberapa Bupati telah dijadikan tersangka dan ditahan oleh KPK. Seperti Bupati Nganjuk dan Walikota Tangjung Balai pada tahun 2021.

Kondisi ini cukup memprihatinkan mengingat begitu banyaknya aparat pemeriksa dan pengawas yang dimiliki pemerintah, tetapi ternyata penyimpangan masih saja terjadi. fakta menyatakan lain. Tingkat penyimpangan keuangan di daerah termasuk di Kabupaten Mamuju masih sering terjadi. Hasil temuan dari BPK pada Kabupaten Mamuju adanya temuan. Dari pemeriksaan yang dilakukan di Kabupaten Mamuju misalnya, tahun 2020 ditemukan kesalahan prosedur penggunaan APBD. Penyimpangan yang terjadi sebagian besar adalah pada pembangunan fisik.

Melihat begitu banyaknya fakta menunjukkan bahwa penyimpangan pengelolaan keuangan telah terjadi di daerah, maka yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana peran Inspektorat Daerah ? Mengapa Lembaga pengawas ini belum mampu melaksanakan fungsi dengan baik dalam menekan penyimpangan-penyimpangan pengelolaan APBD yang terjadi, padahal disisi lain pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan pengelolaan keuangan daerah adalah tugas pokok dan fungsi dari lembaga ini. Inspektorat memiliki kewenangan untuk melakukan pemeriksaan dan pengawasan kapan pun bila dianggap perlu. Bila Inspektorat tanggap terhadap setiap transaksi atau proyek yang rawan penyimpangan seharusnya pencegahan terhadap penyimpangan dapat dilakukan dengan tepat.

Kegagalan Badan Pengawas Keuangan Daerah atau Inspektorat dalam mencegah terjadinya penyimpangan pengelolaan keuangan daerah dan kegagalannya dalam menyelamatkan kekayaan daerah dari korupsi menjadi cermin lemahnya kinerja Bawasda atau Inspektorat di Daerah.

Lemahnya kinerja Inspektorat dan jajarannya dalam mengawasi pengelolaan keuangan di daerah, tidak bisa terlepas dari faktor individu inspektorat dan jajarannya serta faktor lingkungan pemerintah daerah. Faktor lingkungan yang dimaksud adalah sistem yang dibentuk dan dikembangkan oleh kabupaten dalam kaitanya dengan fungsi dan tugas Inspektorat serta peraturan yang mengatur tugas dan fungsi Inspektorat. Selain itu kebijakan pimpinan daerah juga sering menyebabkan kinerja Inspektorat terhambat, seperti misalnya kebijakan mutasi yang tidak berdasarkan pertimbangan profesional dan rekrutmen yang tidak berdasarkan kebutuhan. Sedangkan faktor individu adalah karekteristik masing-masing personal baik pimpinan dan pegawai inspektorat dalam melaksanakan fungsi sebagai pengawas, pemeriksa dan pembina pengelolaan keuangan di daerah.

Menurut Mangkunegara (2011), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari potensi *IQ* dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Sedangkan faktor motivasi (*motivation*) terbentuk dari sifat (*attitude*) seorang pegawai dalam situasi kerja.

Kualitas dan kuantitas kinerja dalam profesi auditor tentunya dapat diwujudkan oleh kinerja auditor dalam menjalankan tugasnya, sehingga dibutuhkan standar etika dan standar teknis sebagai dasar pelaksanaan tugas yang dipertanggung jawabkan pada auditor. Standar etika dapat berupa kode etik (*code of ethics*) atau kode (aturan) perilaku (*code of conducts*) profesi yang bersangkutan, sedangkan standar teknis merupakan standar pelaksanaan kegiatan audit tersebut yang berisi kriteria atau ukuran mutu minimal dalam kegiatan audit, Kusmanadji (2004). Setiap badan atau organisasi auditor harus memiliki standar audit dan standar etika yang wajib dipedomani oleh anggota profesinya dalam mewujudkan terciptanya audit yang kredibel.

Kompetensi diperlukan agar auditor memiliki pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan keterampilan dalam melaksanakan audit (Kode Etik dan Standar Audit Pusdiklatwas BPKP, 2008). Kinerja yang optimal akan tercapai apabila auditor pemerintah memiliki pemahaman yang memadai atas integritas, obyektivitas, kerahasiaan, dan kompetensi terkait tugasnya dalam melakukan pengawasan. Kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan audit yaitu pengetahuan dan kemampuan. Auditor harus memiliki pengetahuan untuk memahami objek pemeriksaan yang diaudit, kemudian auditor harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam tim serta kemampuan dalam menganalisa permasalahan. Dengan memiliki kompetensi atau keahlian dalam jasa profesionalnya, maka akan mempengaruhi laporan hasil pemeriksaan yang merupakan salah satu penilaian terhadap kinerja auditor. Agar tercipta kinerja audit yang baik maka APIP harus mempunyai kriteria tertentu dari auditor yang

diperlukan untuk merencanakan audit, mengidentifikasi kebutuhan profesional auditor dan untuk mengembangkan teknik dan metodologi audit agar sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi unit yang dilayani oleh APIP. Untuk itu APIP juga harus mengidentifikasi keahlian yang belum tersedia dan mengusulkannya sebagai bagian dari proses rekrutmen (Permenpan No. PER/05/M.PAN/03/2008). Oleh karena itu, dalam melaksanakan pemeriksaan seorang auditor harus mampu memiliki kemampuan baik *soft* kompetensi maupun *hard* kompetensi sehingga memiliki kinerja yang baik dan menghasilkan audit yang berkualitas (Utami, dkk., 2015).

Memiliki *soft* kompetensi sangat penting dalam dunia pekerjaan karena harus dapat menumbuhkan sikap- sikap yang merujuk pada sekumpulan karakteristik kepribadian. Seperti memiliki sifat tanggung jawab yaitu; disiplin atau selalu datang tepat waktu dalam setiap pertemuan, bekerja sampai detik terakhir untuk menyelesaikan tugas, berhati-hati dalam melakukan pekerjaan, dan dapat menepati janji. *soft* kompetensi bersifat *invisible* sehingga orang lain tidak dapat langsung melihat dengan segera *soft* kompetensi seseorang. Misalnya kemampuan seseorang dalam beradaptasi atau kemampuan seseorang dalam memimpin, sedangkan *hard* kompetensi bersifat teknis dan biasanya sekedar tertulis pada bio-data atau *Curriculum Vitae* seseorang yang mencakup pendidikan, pengalaman, dan tingkat keahlian (Hariyanto, 2019).

Hard kompetensi merupakan variabel selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang auditor. *Hard* kompetensi merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan

teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient* (IQ) yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya. *Hard* kompetensi menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (Siahaan, 2017). Variabel selanjutnya yakni motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh *soft* kompetensi maupun *hard* kompetensi terhadap kinerja auditor.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu auditor untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, dkk, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja auditor sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan auditor dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh auditor dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja auditor (Surajiyo, 2019).

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Auditor Menggunakan *Soft* kompetensi Dan *Hard* kompetensi Dengan Motivasi**

Kerja Sebagai Variabel *Moderating* (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Mamuju)”

1.2. Rumusan Masalah

- 1) Apakah *Soft* kompetensi berpengaruh terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju?
- 2) Apakah *hard* kompetensi berpengaruh terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju?
- 3) Apakah *Soft* kompetensi berpengaruh terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju di moderasi oleh motivasi kerja?
- 4) Apakah *hard* kompetensi berpengaruh terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju di moderasi oleh motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diuraikan di atas maka tujuan dari penelitian ini yakni:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *soft* kompetensi terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *hard* kompetensi terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh *Soft* kompetensi terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju di moderasi oleh motivasi kerja
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *hard* kompetensi terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Kabupaten Mamuju di moderasi oleh motivasi kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Literatur

2.1.1 Pengawasan Keuangan Daerah.

Menurut Halim dan Iqbal, (2012:37): “Secara umum pengawasan dapat dirumuskan sebagai suatu proses kegiatan yang dilakukan secara terus menerus atau berkesinambungan untuk mengamati, memahami, dan menilai setiap pelaksanaan kegiatan tertentu sehingga dapat mencegah atau memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Sedangkan Saydam dalam Kadarisman (2012:187) menjelaskan sebagai berikut: “Pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan karyawan. Para karyawan yang selalu mendapat pengarahan atau bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang tidak memperoleh bimbingan”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajerial yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan dari berbagai kegiatan unit kerja agar sesuai dengan peraturan awal dari organisasi. Pengawasan ini tidak hanya untuk mencari kesalahan, tetapi untuk menentukan apa yang salah di dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari tujuan dan sasaran utama organisasi.

1) **Manfaat dan Keuntungan Pengawasan.**

Menurut Harahap (2012:313-315) yang mengemukakan apabila sistem pengawasan kerja itu dapat berjalan dengan baik berdasarkan standar pengawasan dan metode yang sesuai maka diperoleh berbagai manfaat atau keuntungan antara lain:

- a) Tujuan yang dicapai akan lebih cepat, mudah dan murah.
- b) Menimbulkan keterbukaan, kejujuran, dan keterusterangan.
- c) Menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga.
- d) Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab.
- e) Memberikan iklim persaingan yang sehat, sehingga karyawan berprestasi

2.1.2. Aparatur Sipil Negara

Irwan dkk. (2019) menjelaskan tentang aparatur yang baik adalah yang mampu memberi kepada masyarakat apa yang mereka butuhkan, bahkan sebelum masyarakat itu sendiri memintanya. Dalam keadaan seperti ini, hati nurani aparatur pemerintahan adalah hati nurani dari masyarakat itu sendiri (Komara, E.; 2019). Aparatur pemerintah pusat maupun daerah harus mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik yaitu dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani; dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel, kolaboratis dan dialogis; dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistis pragmatis.

Aparatur Sipil Negara berperan untuk sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, eksistensi Pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik yg dibuat pejabat Pembina, pelayan Publik yang berkualitas dan profesional dan perekat dan pemersatu bangsa (Sampurno dan Wahono, A; 2017).

Menurut Rakhmawanto (2015) jabatan dalam ASN terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan Administrasi terdiri atas 3 (tiga) tingkatan jabatan, yaitu; (a) Jabatan Administrator; (b) Jabatan Pengawas; (c) Jabatan Pelaksana. Jabatan Fungsional terdiri atas 2 (dua) tingkatan jabatan, yaitu; (a) Jabatan Fungsional Keahlian (Utama, Madya, Muda, Pertama); (b) Jabatan Fungsional Keterampilan (Penyelia, Mahir, Terampil, Pemula). Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas 3 (tiga) tingkatan jabatan, yaitu; (a) Jabatan Pimpinan Tinggi Utama; (b) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya; (c) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Perubahan kebijakan SDM menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil nasional adalah:

1. Karier ditentukan berdasarkan komitmen terhadap kinerja bukan hanya kedudukan;
2. Pangkat melekat pada jabatan bukan pada orang;
3. Remunerasi ditentukan pada kinerja bukan semata pada Jabatan saja;
4. Kedudukan dalam jabatan didasarkan pada :
 - a. Standar Kompetensi
 - b. Pengembangan Kompetensi bagi PNS & PPPK dalam rangka meningkatkan Profesionalisme.
 - c. Pembatasan masa jabatan (5 Tahun);
 - d. Rekrutmen terbuka untuk JPT;
 - e. ASN dinamis mengikuti tupoksi yang dinamis.

2.1.3. Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN)

Organisasi pemerintah layaknya organisasi pada umumnya menuntut adanya profesionalisme ASN sebagai kunci keberhasilan bagi proses penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu profesionalitas pegawai ASN perlu dikembangkan dan menjadi perhatian khusus bagi pemerintah. Isu negatif terhadap profesionalisme khususnya pada aspek kualitas dan kinerja ASN perlu direspon positif dengan melakukan evaluasi. Publik memandang pada umumnya problem profesionalisme ASN dapat dilihat dari kurangnya integritas ataupun rendahnya kompetensi (Juliani, 2019).

Menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang undangan (Pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara).

Gambaran mengenai Perilaku Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan publik sering menjadi sebuah perbincangan yang menarik di masyarakat sebagai penerima layanan, sering kita jumpai warga/masyarakat ketika telah berurusan dengan pihak instansi mana pun pasti hal yang dinilai lebih awal tentang perilaku pegawai dalam memberikan layanan, Perilaku Aparatur Sipil Negara merupakan tolak ukur utama tercapainya pelayanan prima, dan merupakan suatu penilaian terhadap kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya baik secara langsung maupun tidak langsung. Para pelayan publik baik dari jabatan struktural yang paling tertinggi sampai paling bawah bahkan sampai staff loket pelayanan pun memiliki tanggung jawab yang besar terhadap publik, dan tentu nya sikap dan perilaku mereka kepada publik/masyarakat juga merupakan penentu keberhasilan mereka kepada masyarakat sebagai konsumen pelayanan Amir, M., Idrus, S. H., & Ardot, A; 2019).

Notoatmodjo (2011) mengemukakan indikator atau dimensi-dimensi perilaku Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan dapat dinilai dari:

- 1) Menerima (*Receiving*),
- 2) Merespon (*Responding*),
- 3) Menghargai (*Valuing*),
- 4) Bertanggung jawab (*Responsible*) terhadap pengguna layanan.

2.1.4 Kinerja Auditor

Kinerja secara etimologi berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2005) dalam Silalahi & Mifka (2015).

Menurut Tinangon (2012) dalam Susan (2019) kinerja auditor adalah ekspresi potensi kerja auditor berupa perilaku kerja seorang auditor dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai hasil kerja yang optimal, yang dapat diukur melalui dimensi faktor objektif, yaitu hasil kerja dan disiplin kerja serta dimensi faktor subjektif yang meliputi inisiatif, kerja sama dan loyalitas. Pengertian kinerja auditor menurut Mulyadi dan Kanaka (1998:116) dalam Alfianto, S., & Suryandari, D. (2015) adalah auditor yang melaksanakan penugasan pemeriksaan (*examination*) secara obyektif atas laporan keuangan suatu perusahaan atau organisasi lain dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar sesuai dengan prinsip

akuntansi yang berlaku umum, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, dan hasil usaha perusahaan.

Menurut Mulyadi (1998:11) dalam Alfianto, S., & Suryandari, D. (2015) kinerja auditor adalah akuntan publik yang melaksanakan penugasan pemeriksaan (*examination*) secara obyektif atas laporan keuangan suatu perusahaan organisasi lain, dengan tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut menyajikan secara wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, dalam semua hal yang material, posisi keuangan, dan hasil usaha perusahaan. Kinerja auditor merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas pemeriksaan yang telah diselesaikan oleh auditor dalam kurun waktu tertentu. Kinerja (prestasi kerja) dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar), dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan (Ukuran, K. A. P., et al, 2016).

Seorang auditor yang mempunyai kemampuan dalam hal auditing maka akan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan. Auditor yang komitmen terhadap profesinya maka akan loyal terhadap profesinya seperti yang dipersepsikan oleh auditor tersebut.

1. Penilaian Kinerja Auditor

Standar yang disebutkan dalam mengukur pencapaian kinerja auditor adalah Standar Professional Akuntan Publik (SPAP) yang merupakan kodifikasi berbagai pernyataan standar teknis yang merupakan panduan dalam memberikan jasa bagi akuntan publik di Indonesia yang dikeluarkan oleh Dewan Standar Profesional

Akuntan Publik Institut Akuntan Publik Indonesia (DSPAP IAPI). Sistem penilaian kinerja adalah proses mengukur kinerja auditor. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karakteristik yang membedakan kinerja auditor dengan kinerja manajer adalah output yang dihasilkan (Sawyer dalam Mindarti, C. S. ,2015).

Penilaian kinerja berguna untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang, memberikan nilai umpan balik tentang kualitas kerja untuk kemudian mempelajari kemajuan perbaikan yang dikehendaki dalam kinerja.

2. Indikator Kinerja Auditor

Adapun dimensi dan indikator kinerja auditor internal menurut Golwasser (1993) dalam Ishak, P. (2018) yaitu :

a) Kesesuaian kerja

Dapat melaksanakan pekerjaan sesuai yang diinstruksikan dari pimpinan ataupun yang diarahkan dari instansi

b) Kualitas kerja, yaitu

Tingkat dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan perusahaan. Mutu penyelesaian pekerjaan dengan bekerja berdasar pada seluruh kemampuan dan keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki oleh auditor

c) Kuantitas kerja, yaitu:

Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dengan target yang menjadi tanggung jawab pekerjaan auditor, kuantitas kerja berdasar pada ketepatan, kecepatan, serta sarana pendukung.

d) Ketepatan waktu, yaitu:

Ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia tanpa melupakan kualitas dan kuantitas yang ditetapkan. Ketepatan waktu didasarkan atas tepat waktu

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan kompleks dari proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan iklas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Utami, 2015). Robbin dalam penelitian Rahayu dan Ruhamak (2017) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, Sudarti, dan Harahap, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya.

Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (Surajiyo, 2019).

Motivasi kerja juga dapat didefinisikan sebagai daya kegairahan kerja yang diberikan kepada seseorang supaya mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan dengan segala daya upayanya. Motivasi kerja merupakan bagian faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya motivasi berpengaruh pada kinerja seseorang dan tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan prestasi yang dicapainya (Hutabarat, 2019).

Pendapat selanjutnya dari Menurut Hasibuan dalam penelitian Hutabarat (2019) mendefinisikan motivasi sebagai caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adapun menurut Menurut Soeroso yang dikutip dari penelitian Hutabarat (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang memperlihatkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul dari faktor dalam diri orang-orang itu sendiri yang disebut faktor intrinsik atau faktor dari luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi mencari kesempatan-kesempatan dimana individu tersebut memiliki tanggung jawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah. Individu tersebut lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana terdapat tanggung jawab pribadi, akan memperoleh balikan, dan tugas pekerjaan memiliki resiko yang sedang (Aziz, 2012).

Motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi kerja. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri. Sebenarnya dasar semua motivasi kerja itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi kerja tersebut. Motivasi kerja dari luar adalah motivasi kerja yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi kerja dari dalam adalah motivasi kerja yang muncul dari inisiatif diri kita. Pada dasarnya motivasi kerja ada dua yaitu meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa kesulitan. Motivasi kerja sangat diperlukan bagi karyawan dikarenakan dapat mendorong karyawan yang bekerja dengan baik yang sesuai dengan beban-beban pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan. Memotivasi kerja dalam suatu pekerjaan adalah salah satu tugas dari atasan atau pimpinan agar bawahannya dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikannya. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Kasino dan Indrayanti 2020).

Frederich Hersberg dalam sedarmayanti (2001) menyimpulkan ada empat indikator motivasi yaitu

- 1) Prestasi,
- 2) Pengakuan,
- 3) Tanggung jawab
- 4) Pekerjaan itu sendiri,

Ada beberapa teori motivasi kerja salah satunya adalah teori Hierarki kebutuhan Maslow, dalam penelitian Murti dan Srimulyani (2013) teori Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- 2) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri

2.1.6 *Soft Kompetensi*

Soft kompetensi didefinisikan oleh Spencer dan Spencer dalam penelitian rosa (2011) yakni karakteristik dasar pegawai yang kaitannya dengan efektivitas kinerja maupun kinerja superior dalam dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya Robbins (2015) berpendapat mengenai *soft kompetensi* sebagai kapasitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dimana *soft kompetensi* juga menjadi bagian dari karakteristik paling mendasar yang dapat dikaitkan pada proses peningkatan kinerja seorang pegawai sebagai individu maupun sebagai bagian dari tim.

Menurut Boulter et al. (dalam Rosa, D. M, 2011) *soft kompetensia* adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna *soft kompetensi* mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis *soft kompetensi* disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat *soft kompetensi* dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al. (dalam Rosa, D. M,2011) level *soft kompetensi* adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Social Role, Self Image, Trait* dan *Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programer Komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai

yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.

1) Tingkatan Soft kompetensi SDM.

Spencer dan Spencer (dalam Susi Hendriani et al, 2013) mengelompokkan tiga tingkatan soft kompetensi yaitu:

a) *Behavioral Tools*

(1) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

(2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

b) *Image Attribute*

(1) *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.

(2) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya.

c) *Personal Charasteristic*

(a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

(b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan)

Ada lima dimensi *soft* kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Menurut Widiastuti et.al (2014) biasanya orang yang *soft* kompetensinya tidak berkembang akan mengalami kesulitan mengembangkan *hard* skillnya, dengan demikian pelatihan *soft* kompetensi sangat membantu pegawai dalam meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritualnya. *Soft* kompetensi adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain. (Ulfah Hidayati et al., 2015).

Indikator *soft* kompetensi menurut Ulfah Hidayati et al., (2015) meliputi

- 1) Perilaku,
- 2) Karakter dan sikap,

- 3) Integritas,
- 4) Kerjasama
- 5) Kedisiplinan

2.1.7 Hard Kompetensi

Menurut Pasal 206 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan Kompetensi Merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Kompetensi adalah kemampuan seseorang/individu untuk melaksanakan (secara profesional) suatu kegiatan dalam kategori/fungsi praktek keprofesian sesuai dengan baku-bakuan yang diisyaratkan dalam organisasi. Dalam pengertian yang lain, kompetensi SDM adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Secara general kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*soft skill*), atribut pribadi atau sikap dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin dalam tampilan kinerja seseorang, dapat diukur, diamati dan dievaluasi. Kompetensi SDM bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku pegawai.

Hard kompetensi merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient (IQ)* yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu

mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya. *Hard* kompetensi menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (*eksplisit*). *Hard* kompetensi dapat dinilai dari *Technical test* atau *Practical Test* (Siahaan, 2017). *Hard* kompetensi dapat terlihat dari *Intelligence Quotion Thinking* yang mempunyai indikator kemampuan menghitung, menganalisa, mendesain, wawasan dan pengetahuan yang luas.

Hard kompetensi memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan, maksud dari peran tersebut adalah seseorang akan melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan *Hard* kompetensi yang dia miliki (Siahaan, 2017).

Islami dalam penelitian Siahaan (2017) mengemukakan bahwa *hard* kompetensi adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk tersebut, mengembangkannya sesuai teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut.

Jenis *hard* kompetensi secara umum dapat digambarkan dan didasarkan pada konteks khusus dimana keterampilan ini digunakan dimana *hard* kompetensi keterampilan yang berkaitan dengan aspek teknis untuk melakukan beberapa tugas dalam pekerjaan. Karena itu, *hard skills* pada dasarnya bersifat kognitif dan dipengaruhi oleh *intelectualquotient* (IQ) (Muhammad et al, 2019; Kenayathulla Ahmad & Idris, 2019; Tsotsotso et al, 2017; Fan, Wei & Zhang, 2017).

Secara kontekstual, beberapa peneliti menggunakan konsep *hard* kompetensi pada khususnya keadaan manajemen. Azim et al. (2010) umumnya merujuk pada *hard skills* dalam konteks manajemen sebagai kemampuan:

- 1) Melaksanakan proses kerja,
- 2) Mengikuti prosedur,
- 3) Penggunaan alat penunjang kerja
- 4) Teknik menyelesaikan pekerjaan

2.2. Penelitian Terdahu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) **Siahaan (2017)** dalam penelitiannya menemukan fakta empiris bahwa *soft* kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan dimana *soft* kompetensi merupakan keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu mengembangkan untuk kerja secara maksimal.
- 2) **Hariyanto (2019)** menemukan bahwa semakin tinggi *soft* kompetensi, maka semakin tinggi kinerja auditor dengan tingkat kesalahan kecil.
- 3) **Nindy Rima Fenyssa (2021)** dalam penelitiannya menemukan perlunya meningkatkan *soft* kompetensi, *hard* kompetensi, dan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang baik.

- 4) **Pay (2018)** menemukan bahwa *hard* kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja auditor.
- 5) **Islami dan Ferdinand (2012)** dalam penelitiannya menemukan bahwa variabel independen yang terdiri dari *soft* kompetensi, *hard* kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial maupun bersama-sama dapat memberi pengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja auditor .
- 6) **Sutejo dan Mangkunegara (2013)** dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama dalam penelitian ini ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dari karyawan borongan yang bekerja di PT. Inti Kebun Sejahtera, ketika kompetensi karyawan borongan meningkat maka kinerja mereka juga akan meningkat. pengaruh kompetensi ini terutama dari ketrampilan kemudian disusul faktor pengetahuan dan terakhir adalah sikap kerja.
- 7) **Darmayanti (2014)** menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari (1) kompetensi intelektual dan motivasi berprestasi terhadap kinerja auditor , (2) kompetensi intelektual terhadap motivasi berprestasi, (3) kompetensi intelektual terhadap kinerja auditor , dan (4) motivasi berprestasi terhadap kinerja auditor pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Gianyar.
- 8) **Rasid et al., (2018)** dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *hard* kompetensi dan *soft* kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Hasil pengujian uji t dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Hasil penelitian ini

menyarankan agar Perum DAMRI Manado terus memperhatikan peningkatan *hard* kompetensi maupun *soft* kompetensi dengan melakukan pelatihan sehingga kinerja karyawan semakin baik.

9) Ibrahim dkk (2017) menemukan dalam penelitiannya bahwa *soft* kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

10) Nusa dkk (2020) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.