

TESIS

**PERSEPSI AUDITOR INTERNAL TERHADAP PERAN
PENDIDIKAN, PELATIHAN, MOTIVASI, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM**

**INTERNAL AUDITORS' PERCEPTION OF THE ROLE OF
EDUCATION, TRAINING, MOTIVATION, AND LEADERSHIP
STYLE IN IMPROVING PERFORMANCE IN
THE MINISTRY OF PUBLIC WORKS**

SURYANA SALOMI MATAKUPAN

A062232045



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2025**

TESIS

**PERSEPSI AUDITOR INTERNAL TERHADAP PERAN
PENDIDIKAN, PELATIHAN, MOTIVASI, DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM**

**INTERNAL AUDITORS' PERCEPTION OF THE ROLE OF
EDUCATION, TRAINING, MOTIVATION, AND LEADERSHIP
STYLE IN IMPROVING PERFORMANCE IN
THE MINISTRY OF PUBLIC WORKS**

Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Magister

Disusun dan Diajukan Oleh

**SURYANA SALOMI MATAKUPAN
A062232045**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PERSEPSI AUDITOR INTERNAL TERHADAP PERAN PENDIDIKAN, PELATIHAN, MOTIVASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM

disusun dan diajukan oleh

SURYANA SALOMI MATAKUPAN
A062232045

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka Penyelesaian Studi Program Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada Tanggal..... Juli 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama


Prof. Dr. Syarifuddin, S.E., Ak., M.Soc.Sc., CA
NIP. 196302101990021001

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi



Prof. Dr. Aini Indrijawati, SE.Ak. M.Si.CA.
NIP. 196811251994122002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE. M.Si.
NIP. 196811251994122002

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Suryana Salomi Matakupan

NIM : A062232045

Jurusan/Program Studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

Persepsi Auditor Internal Terhadap Peran Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, Dan Gaya
Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan
Kementerian Pekerjaan Umum

adalah karya ilmiah saya sendiri dan 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 dapat 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 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2025
Yang membuat pernyataan,



Suryana Salomi Matakupan
NIM A062232045

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu bagian dari perjalanan akademik yang penuh tantangan, namun juga penuh pembelajaran. Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah;
3. Prof. Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi sekaligus selaku dosen penguji yang senantiasa memberikan motivasi, bimbingan, dan masukan terhadap tesis ini;
4. Prof. Dr. Syarifuddin, S.E., Ak., M.Soc.Sc., CA selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini bisa diselesaikan;
5. Prof. Dr. Syamsuddin, SE., M.Si., Ak., CA selaku penguji yang telah banyak memberikan masukan dan saran bagi terselesainya tesis ini.
6. Ellis Sumarna, S.E., M.M. selaku Kepala BKO dan Ir. Bob Arthur Lombogia, M.Si. selaku Kepala BPSDM Kementerian PUPR yang telah memberikan ijin untuk melaksanakan tugas belajar;

7. Aryo Hestuleksono, S.H., M.Hum. selaku Kepala Bagian KUK, Herniasari, S.E., M.B.A. dan rekan-rekan Bagian Kepegawaian Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR yang senantiasa mendukung;
8. Seluruh narasumber yang telah bersedia saya wawancara dan menjadi sumber informasi dalam penyelesaian tesis ini;
9. Seluruh staf Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala bantuan dan kerja sama dalam membantu kelengkapan dan proses administrasi penyelesaian studi;
10. Orang Tua, Bapak Oktovianus Matakupan dan Ibu Yacoba Christina Salamony serta Arthur Petrus Matakupan saudara saya, terima kasih sampai saat ini senantiasa mendoakan kebaikan dan keberkahan bagi penulis;
11. Indra Daksa, sahabat saya yang membantu memberi dukungan moral serta SIANIDA yang senantiasa memastikan progress saya tetap berjalan;
12. Teman-teman seperjuangan, Maksi Unhas PUPR yang sudah selalu sedia membantu dan mendorong saya untuk menyelesaikan penulisan tesis ini;
13. Serta semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua untuk perkembangan ilmu dan praktik di masa depan.

Makassar, Juli 2025

Penulis

Suryana Salomi Matakupan

ABSTRAK

SURYANA SALOMI MATAKUPAN. Persepsi Auditor Internal Terhadap Peran Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum (dibimbing oleh Syarifuddin)

Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, peran auditor internal pemerintah di Kementerian Pekerjaan Umum (PU) menjadi krusial untuk menjamin efektivitas pengawasan intern dan *good governance*. Kinerjanya masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan kompetensi dan motivasi yang beragam antar generasi. Penelitian ini mendalami persepsi auditor internal terhadap peran pendidikan-pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami persepsi auditor internal terhadap peran pendidikan dan pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja di Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen, kemudian dianalisis dengan teknik analisis tematik dan triangulasi sumber untuk memastikan validitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pendidikan dan pelatihan memiliki peran fundamental dalam meningkatkan kinerja auditor, terutama mengingat Kementerian PU sebagai kementerian teknis yang membutuhkan kompetensi ganda; (2) Motivasi auditor bersifat kompleks dan multifaset, mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan perbedaan generasional yang signifikan; (3) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja, dengan karakteristik ideal yang sejalan dengan konsep transformational leadership; (4) Ketiga faktor saling berinteraksi dengan hierarki pengaruh berdasarkan dimensi waktu: gaya kepemimpinan berpengaruh jangka pendek, motivasi jangka menengah, dan pendidikan & pelatihan jangka panjang. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kerangka konseptual persepsi auditor internal dan rekomendasi praktis untuk pemetaan kompetensi individual, redesain sistem pendidikan dan pelatihan, pengembangan sistem motivasi multi-dimensional, dan implementasi program pengembangan kepemimpinan yang sistematis.

Kata Kunci: auditor internal, pendidikan dan pelatihan, motivasi, gaya kepemimpinan, kinerja, sektor publik



ABSTRACT

SURYANA SALOMI MATAKUPAN. Internal Auditors' Perception Of The Role Of Education, Training, Motivation, And Leadership Style In Improving Performance In The Ministry Of Public Works (supervised by Syarifuddin)

In the era of bureaucratic reform and demands for accountability in state financial management, the role of government internal auditors at the Ministry of Public Works (PU) is crucial to ensure the effectiveness of internal supervision and good governance. Its performance still faces challenges such as competency gaps and diverse motivations between generations. This study explores internal auditors' perceptions of the role of education and training, motivation, and leadership styles. This study aims to understand internal auditors' perceptions of the role of education and training, motivation, and leadership styles in improving performance at the Inspectorate General of the Ministry of Public Works. This study uses a qualitative approach with in-depth interviews. Data were collected through semi-structured interviews and document analysis, then analyzed using thematic analysis techniques and source triangulation to ensure validity. The results of the study indicate that: (1) Education and training have a fundamental role in improving auditor performance, especially considering that the Ministry of Public Works is a technical ministry that requires dual competencies; (2) Auditor motivation is complex and multifaceted, encompassing intrinsic and extrinsic motivation with significant generational differences; (3) Leadership style has a very significant influence on performance, with ideal characteristics that are in line with the concept of transformational leadership; (4) The three factors interact with each other with a hierarchy of influence based on the time dimension: leadership style has a short-term influence, motivation is medium-term, and education & training is long-term. This study provides theoretical contributions in the development of a conceptual framework of internal auditor perceptions and practical recommendations for individual competency mapping, redesigning education and training systems, developing multi-dimensional motivation systems, and implementing systematic leadership development programs.

Keywords: internal auditor, education and training, motivation, leadership style, performance, public sector



DAFTAR ISI

	Halaman
COVER TESIS	i
HALAMAN SAMPUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1 Kegunaan Teoritis	9
1.4.2 Kegunaan Praktis	10
1.4.3 Kegunaan Akademis	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	12
2.1.1 Pendidikan dan Pelatihan	12
2.1.2 Motivasi	15
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	19
2.1.4 Kinerja	24

2.2 Penelitian Terdahulu	27
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....	30
3.1 Kerangka Pemikiran	30
BAB IV METODE PENELITIAN	36
4.1 Rancangan Penelitian.....	36
4.2 Kehadiran Peneliti.....	37
4.3 Situs dan Waktu Penelitian	39
4.4 Penentuan Sumber Data.....	39
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	41
4.6 Teknik Analisa Data	42
4.7 Pengecekan Validitas/Temuan	43
4.8 Tahap-tahap Penelitian	44
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
5.1 Gambaran Umum Inspektorat Jenderal	46
5.2 Pengumpulan Data	48
5.3 Peran Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja	50
5.4 Peran Motivasi terhadap Kinerja.....	57
5.5 Peran Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	62
5.6 Dampak Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan	68
BAB VI PENUTUP	70
6.1 Kesimpulan	70
6.2 Keterbatasan Penelitian	71
6.3 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Komposisi Anggaran Inspektorat Jenderal.....	6
Tabel 1. 2 Transaksi Respirokral Inspektorat Jenderal	7
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 5. 1 Daftar Narasumber	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian	35
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Transkrip Wawancara	71
---------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akan transparansi serta akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, peran audit internal dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi semakin vital. Audit internal pemerintah merupakan salah satu unsur penting dalam sistem pengendalian intern pemerintah yang berfungsi untuk memberikan keyakinan yang memadai atas ketaatan, kehematan, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah (PP No. 60 Tahun 2008). Dalam konteks ini, kinerja auditor internal pemerintah menjadi faktor krusial dalam mewujudkan pengawasan intern yang efektif dan berkualitas. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), peran pengawasan intern pemerintah dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal atau nama lain yang secara fungsional melaksanakan pengawasan intern, Inspektorat Provinsi, dan Inspektorat Kabupaten/Kota. APIP berperan sebagai *quality assurance* atas pelaksanaan tata kelola dan menjadi mitra strategis dalam mendorong pencapaian tujuan pemerintahan dan pembangunan.

Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia (SAIPI) yang diterbitkan oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI) menekankan pentingnya kompetensi auditor internal pemerintah dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya. Standar Umum dalam SAIPI menegaskan bahwa audit intern

harus dilaksanakan oleh auditor yang memiliki pendidikan, pengetahuan, keahlian dan keterampilan, pengalaman, serta kompetensi lain yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya (AAIPI, 2014). Standar ini menunjukkan bahwa kompetensi auditor merupakan prasyarat dalam menghasilkan kinerja audit yang berkualitas dalam sektor pemerintahan.

Dalam perspektif akuntansi pemerintahan, laporan keuangan pemerintah yang andal dan transparansi pengelolaan keuangan negara sangat bergantung pada efektivitas sistem pengendalian intern pemerintah, yang salah satunya dipengaruhi oleh kualitas audit internal. Auditor internal pemerintah berperan penting dalam memastikan keandalan laporan keuangan pemerintah melalui evaluasi dan pengujian pengendalian intern atas pelaporan keuangan pemerintah. Hal ini menjadi semakin penting seiring dengan implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrual sebagaimana diatur dalam PP No. 71 Tahun 2010, yang menuntut pemahaman dan penerapan yang tepat oleh seluruh entitas pemerintahan.

Walaupun hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan bahwa ada peningkatan opini atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, masih terdapat berbagai permasalahan dalam pengelolaan keuangan negara yang memerlukan peran optimal dari APIP. Hal ini mengindikasikan pentingnya peningkatan kinerja auditor internal pemerintah dalam mendukung terwujudnya pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel. Auditor publik memainkan peran penting dalam meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas dengan bertindak sebagai perantara yang memfasilitasi komunikasi dan mengatasi masalah kinerja (Leixnering *et al.* 2025).

Pendidikan dan pelatihan dalam bidang akuntansi pemerintahan dan audit sektor publik merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi kinerja auditor internal pemerintah. Peraturan Kepala BPKP Nomor 16 Tahun 2015 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas APIP menekankan pentingnya pengembangan kompetensi auditor melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Berkembangnya kebutuhan organisasi juga turut memengaruhi kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang memadai serta relevan bagi APIP. Selaras dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kewajiban untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan kualitas pelayanan publik.

Motivasi kerja juga merupakan faktor penting dalam perspektif akuntansi keperilakuan sektor publik yang mempengaruhi kinerja auditor internal pemerintah. Motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation*) digambarkan sebagai motivasi intrinsik yang mendorong pegawai negeri untuk berkontribusi positif kepada masyarakat dan melayani kepentingan publik. Motivasi ini mendorong pegawai untuk memanfaatkan sumber daya pekerjaan secara efektif, yang mengarah ke tingkat keterlibatan kerja dan komitmen yang lebih tinggi terhadap peran mereka (Bakker melalui Lin *et al* 2024). Dalam konteks audit internal pemerintah, motivasi kerja yang tinggi mendorong auditor untuk menerapkan standar audit sektor publik secara tepat, melakukan prosedur audit dengan cermat, dan menegakkan integritas dalam pelaporan hasil audit.

Pimpinan APIP dengan gaya kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan yang mendukung independensi dan objektivitas auditor, mendorong penerapan standar audit yang konsisten, dan memfasilitasi komunikasi yang

efektif dengan pimpinan instansi pemerintah. Penelitian Johanssen-Berg *et al* (2024) menyatakan bahwa pimpinan yang mampu memberikan umpan balik secara berkelanjutan dan *real time* sangat penting untuk membantu bawahannya terutama bagi bawahan yang masih dalam proses pengenalan akan profesi. Lebih lanjut, hal ini akan memengaruhi auditor dalam melaksanakan tugasnya.

Demikian pula, motivasi kerja yang tinggi akan mendorong auditor pemerintah untuk terus mengembangkan kompetensi akuntansi dan auditnya, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam konteks pemerintahan di Indonesia, fungsi audit internal semakin penting seiring dengan implementasi berbagai reformasi di bidang pengelolaan keuangan negara, akuntabilitas, manajemen risiko, dan berbagai perkembangan lainnya. Reformasi ini menuntut auditor internal pemerintah memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap regulasi dan praktik akuntansi pemerintahan terkini serta implikasinya terhadap proses audit internal pemerintah.

Selain itu, peran APIP sebagai *early warning system* dan *consulting partner* sebagaimana diamanatkan dalam *grand design* reformasi birokrasi semakin menegaskan posisi strategis audit internal dalam struktur tata kelola pemerintahan di Indonesia. Namun demikian, masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi oleh auditor internal pemerintah di Indonesia, seperti keterbatasan jumlah auditor yang memiliki sertifikasi profesional, keterbatasan pemahaman terhadap regulasi dan standar akuntansi pemerintahan terkini, kurangnya keahlian dalam audit berbasis teknologi, dan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan peran baru APIP sebagai konsultan dan penjamin kualitas (*quality assurance*) (BPKP, 2020). Tantangan-tantangan ini berpotensi mempengaruhi kompetensi dan kinerja auditor internal pemerintah dalam melaksanakan

fungsinya. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 menekankan pentingnya penguatan pengawasan intern pemerintah sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik. Peningkatan kapabilitas APIP menjadi salah satu agenda prioritas untuk mendukung terwujudnya akuntabilitas keuangan dan kinerja instansi pemerintah (Bappenas, 2020). Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja auditor internal pemerintah menjadi sangat relevan dan strategis dalam konteks pembangunan nasional. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja auditor internal pemerintah.

Sesuai amanat Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Nomor 13 Tahun 2020, Inspektorat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan intern di lingkungan Kementerian. Dalam pelaksanaan tugas ini, lebih lanjut Inspektorat Jenderal menjalankan fungsi untuk penyusunan kebijakan teknis pengawasan intern, melaksanakan pengawasan intern, melaksanakan pengawasan dengan tujuan tertentu atas penugasan Menteri, menyusun laporan hasil pengawasan, pelaksanaan administrasi, dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri. Fungsi lain yang dilaksanakan antara lain, pengawasan Reformasi Birokrasi dan membimbing pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian PUPR. Melalui 6 unit eselon II untuk melaksanakan pengawasan dan 1 unit eselon II sebagai unit pendukung, wilayah kerja Inspektorat Jenderal mencakup seluruh bagian Kementerian PUPR dengan berbagai bidang dan tugas yang berbeda.

Luasnya cakupan kerja dengan berbagai tanggung jawab yang diberikan menuntut Inspektorat Jenderal untuk memastikan kinerja auditor tetap optimal.

Kinerja yang optimal ini harus didukung dengan kompetensi pegawai, khususnya auditor. Terlebih dengan kondisi jumlah sumber daya manusia yang tidak memadai untuk melaksanakan pengawasan secara keseluruhan, peran kompetensi menjadi semakin penting. Jumlah kebutuhan pegawai dengan jabatan fungsional auditor adalah sejumlah 358 orang, sedangkan jumlah Pejabat Fungsional Auditor yang aktif bekerja sejumlah 198 pegawai, setara dengan 55,30%. Secara kuantitas jumlah ini tidak memadai, sehingga peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara kualitas menjadi salah satu prioritas utama.

Peningkatan kualitas pegawai ini dilakukan melalui pemberian kesempatan pendidikan dan pelatihan secara rutin setiap tahunnya. Bekerja sama dengan BPKP selaku pembina jabatan fungsional auditor dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) berbagai pelatihan dilaksanakan bagi seluruh pegawai. Pendidikan dan pelatihan ini menjadi salah satu bentuk investasi sumber daya manusia yang cukup besar nilainya dan terus berlangsung setiap tahunnya.

Namun demikian, efektivitas anggaran besar yang dialokasikan untuk pelatihan dan kegiatan manajerial belum sepenuhnya tercermin dalam peningkatan kinerja yang terukur. Isu ini semakin krusial karena Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selaku auditor eksternal kerap menyoroti dominasi anggaran pada pos Dukungan Manajemen, termasuk pendidikan dan pelatihan, yang jumlahnya jauh lebih besar dibandingkan Pelaksanaan Pengawasan, yaitu kegiatan inti dari fungsi Inspektorat Jenderal itu sendiri. Berikut ini adalah data alokasi anggaran DIPA awal dan revisi tahun 2024:

Tabel 1.1 Komposisi Anggaran Inspektorat Jenderal

Jenis Kegiatan	DIPA Awal (Rp)	Persentase	DIPA Revisi IX (Rp)	Persentase
Dukungan Manajemen	67.596.783.000	72,73%	74.459.405.000	80,12%
Pelaksanaan Pengawasan	25.336.100.000	27,27%	18.473.478.000	19,88%
Total	92.932.883.000	100%	92.932.883.000	100%

Sumber : Laporan Keuangan Satuan Kerja Sekretariat Inspektorat Jenderal TA 2024 Audited (data diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa sejak awal, proporsi anggaran memang cenderung lebih besar untuk kegiatan dukungan manajemen. Bahkan setelah revisi DIPA ke-IX, anggaran untuk Dukungan Manajemen meningkat lebih dari Rp6,8 miliar, sedangkan Pelaksanaan Pengawasan justru menurun sebesar hampir Rp7 miliar. Ini mengindikasikan adanya pergeseran prioritas anggaran, dari aktivitas teknis audit ke arah kegiatan administratif dan pengembangan internal.

Berikut adalah gambaran transaksi resiprokal yang tercatat dalam Laporan Keuangan Inspektorat Jenderal Tahun Anggaran 2024:

Tabel 1.2 Transaksi Respirokral Inspektorat Jenderal

Satker Penerima	Uraian Akun	Nilai Transaksi
Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara	Belanja Sewa	79.800.000
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan	Belanja Barang Non Operasional Lainnya	1.093.350.000
Arsip Nasional RI Jakarta	Belanja Barang Non Operasional Lainnya	1.700.000

Sumber : Laporan Keuangan Satuan Kerja Sekretariat Inspektorat Jenderal TA 2024 Audited

Namun transaksi tersebut hanya mencerminkan sebagian dari total biaya pelatihan. Belum termasuk biaya perjalanan dinas, pelatihan oleh pihak ketiga, maupun sertifikasi kompetensi. Dengan realitas tersebut, muncul pertanyaan

penting: apakah besarnya alokasi dana untuk pelatihan dan kegiatan manajemen sebanding dengan peningkatan kinerja para auditor internal?

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor lain seperti motivasi kerja dan gaya kepemimpinan juga berpotensi memainkan peran besar dalam menentukan kualitas kinerja auditor. Sayangnya, persepsi auditor terhadap keempat aspek ini—yang sangat krusial dalam proses pengembangan kinerja—belum banyak diteliti, khususnya dalam konteks kementerian teknis seperti PUPR.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali lebih dalam mengenai persepsi auditor internal terhadap peran pendidikan, pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja, guna memberikan dasar empiris bagi pengambil kebijakan dalam menilai efektivitas pengelolaan anggaran pengawasan dan pengembangan SDM.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, maka penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut mengenai "Persepsi Auditor Internal Terhadap Peran Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, Dan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang dibuat sebagai berikut.

1. Bagaimana persepsi auditor internal di Kementerian PU terhadap pendidikan dan pelatihan dalam perannya meningkatkan kinerja?
2. Bagaimana persepsi auditor internal di Kementerian PU terhadap motivasi dalam perannya meningkatkan kinerja?

3. Bagaimana persepsi auditor internal di Kementerian PU terhadap gaya kepemimpinan dalam perannya meningkatkan kinerja?
4. Apakah pendidikan dan pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan memberikan dampak dalam proses pelaksanaan tugas?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasarkan atas rumusan masalah yang dibuat.

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memahami persepsi auditor internal tentang pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja.
2. Memahami persepsi auditor internal tentang motivasi dalam meningkatkan kinerja.
3. Memahami persepsi auditor internal tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.
4. Menganalisis dampak pendidikan dan pelatihan, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur akademis dengan mengeksplorasi hubungan antara pendidikan dan pelatihan, motivasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja auditor internal, secara khusus di Kementerian Pekerjaan Umum. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan melalui pengembangan kerangka konseptual baru tentang persepsi auditor internal yang mengintegrasikan teori audit internal, sumber daya manusia, motivasi, dan kepemimpinan dalam konteks sektor publik Indonesia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Auditor Internal

Penelitian ini dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi bagi auditor internal dalam memahami faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja, efisiensi audit, dan kontribusi terhadap akuntabilitas keuangan publik.

2. Bagi Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum

Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki sistem pengembangan kompetensi auditor, melihat bagaimana motivasi dan gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh pada kinerja auditor.. Sehingga dapat memperkuat peran pimpinan dalam mendukung fungsi audit, serta membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja auditor secara berkelanjutan. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

1.4.3 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti di bidang akuntansi sektor publik, khususnya yang berkaitan dengan audit internal, tata kelola keuangan pemerintah, dan pengembangan sumber daya manusia dalam fungsi pengawasan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini mengikuti struktur penulisan yang sesuai dengan panduan penulisan tesis dan disertasi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tahun 2013, yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan: Bab ini dimaksudkan untuk menginformasikan pembaca mengenai latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, serta relevansi penelitian ini. Oleh karena itu, bab ini mencakup uraian tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka: Bab ini berisi penjelasan terstruktur mengenai teori, konsep, pemikiran, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian saat ini. Bab ini mendiskusikan secara mendalam teori dan konsep yang relevan serta bukti empiris yang telah dikumpulkan.

Bab III Kerangka Pemikiran: Bab ini mencakup tinjauan teoretis dan empiris yang disusun secara sistematis dalam suatu kerangka pemikiran. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, dibuat kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar konsep yang diteliti.

Bab IV Metode Penelitian: Bab ini memuat rincian tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, sumber, pengumpulan dan analisis data, pengecekan validitas temuan, dan tahap-tahap penelitian.

Bab V Hasil Dan Pembahasan: Bab ini memuat rincian tentang hasil penelitian, pembahasan penelitian, dan pengujian validitas yang dilakukan.

Bab VI Kesimpulan Dan Saran: Bab ini memuat kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diajukan oleh peneliti bagi peneliti yang tertarik melanjutkan penelitian serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pendidikan dan Pelatihan

Kamus Besar Bahasa Indonesia mencatat pendidikan sebagai (1) proses, cara, perbuatan mendidik dan (2) proses mengubah sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Sedangkan, pelatihan adalah proses, cara, perbuatan melatih; kegiatan atau pekerjaan melatih.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2000 pada Pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan. Lebih lanjut, dalam pendahuluan Peraturan Kepala (Perka) Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2011 menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut Diklat adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan bagi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan, sedangkan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Malayu S.P Hasibuan (2013)

berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai tenaga kerja, tenaga kerja yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan cenderung bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang.

Menurut Hardjanto (2012), pelatihan adalah "Bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan." Pelatihan (training) menurut Edwin B. Flippo, sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2000), yaitu merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. "Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-undang No 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pada akhirnya, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia baik itu secara intelektual maupun non intelektual. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan ini harus direncanakan dan dirancang sedemikian rupa dalam rangka memenuhi kebutuhan pengetahuan. Menurut Sumarsono (2009) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan latihannya tidak hanya

menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Tujuan akhir dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan adalah untuk memastikan kompetensi pegawai mencapai pada titik tertentu, sesuai dengan kebutuhan untuk bidang dan jabatan yang diampunya. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil membagi kompetensi dalam tiga jenis, sebagai berikut:

- 1) Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi ini diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
- 2) Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi ini diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- 3) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. Kompetensi ini diukur dari pengalaman

kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Kementerian PU memahami kompetensi sebagai pengetahuan, ketrampilan dan sikap/perilaku Pegawai ASN yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Seperti yang disebutkan melalui Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.

2.1.2 Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya upaya untuk mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat di amati secara langsung, tetapi dapat dipahami dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup.

Menurut Siagian (2012), motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang dapat menyebabkan pegawai bekerja

secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja.

Poniman dan Saryanti (2017) menjelaskan jika motivasi merupakan faktor yang memberikan harapan, yaitu kerja keras dalam mencapai prestasi diharapkan dengan prestasi dapat memberikan hasil demi kepentingan aktivitas yang dilakukan. Pernyataan relevan dengan definisi lainnya, bahwa motivasi kerja itu dapat meningkatkan semangat dan membuat karyawan tersebut memiliki energi lebih untuk menghasilkan kinerja yang baik (Lazaroiu, 2015). Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat membuat suasana lingkungan kerja itu menjadi kondusif dan membantu pekerja untuk memenuhi apa yang karyawan butuhkan (Shahzadi *et al*, 2014).

Motivasi kerja dapat mempengaruhi pola pikir pekerja dalam melakukan segala pekerjaan yang mereka lakukan (Olusadum dan Anulika, 2018). Motivasi kerja dapat meningkatkan usaha karyawan dalam bekerja dan merubah pola pikir karyawan menjadi lebih optimis sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya. Motivasi kerja dapat memperbaiki hubungan sosial di lingkungan kerja sehingga suasana di lingkungan kerja menjadi lebih bersahabat karena karyawan merasa nyaman. Lebih lanjut, motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan dalam menggunakan waktu bekerja (Kanfer *et al*, 2017). Hasibuan (2014) mengatakan motivasi kerja adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan untuk kerja, bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan bekerja.

Kadarisman (2012) mengatakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengingatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat bekerja dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut. Terdapat empat alasan utama mengapa seseorang bersedia untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau dengan kata lain merupakan indikator motivasi kerja (Kasmir, 2016; dalam Ramdhani, 2020) yaitu:

- 1) Keinginan untuk hidup, merupakan kegiatan utama dari setiap orang, manusia untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) Keinginan untuk suatu posisi, dengan memiliki sesuatu yang merupakan keinginan manusia mau bekerja.
- 3) Keinginan akan kekuasaan, merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang mau bekerja.
- 4) Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Studi yang dilakukan Murty (2012) menganalisis motivasi kerja dengan menggunakan faktor-faktor organisasi sebagai indikatornya (Gomes, 1997; dalam Murty, 2012) , yaitu:

- 1) Pembayaran gaji (*pay*), merupakan tanggapan aparatur atas pembayaran secara dari organisasi terhadap dirinya sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya.

- 2) Keamanan kerja (*job security*), merupakan harapan aparatur terhadap keberlangsungan pekerjaannya dimana mereka memperoleh kejelasan atas promosi, karir, keamanan dan keselamatan kerja.
- 3) Hubungan sesama pekerja (*co-workers*), merupakan tingkat keeratan hubungan dimana aparatur tertarik untuk bekerjasama dan termotivasi untuk tetap bersama tim dalam sebuah organisasi yang sama.
- 4) Pengawasan (*supervisor*), merupakan pemantauan perilaku, kegiatan atau informasi yang dilakukan dengan melibatkan aparatur untuk tujuan mengumpulkan informasi, mempengaruhi, menaungi atau mengarahkan.
- 5) Pujian (*praise*), merupakan ucapan yang diberikan pimpinan kepada bawahan yang mendengarnya merasa tersanjung, yang kemudian memberikan motivasi kerja kepada bawahan.
- 6) Pekerjaan itu sendiri (*job itself*), merupakan keadaan dimana pegawai menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Perry dan Wise (1990) melalui Mulyawan (2022) mendefinisikan *public service motivation* atau motivasi pelayanan publik sebagai kecenderungan seseorang individu dalam organisasi atau instansi yang berhubungan dengan pelayan publik untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, yang di dalamnya terdapat dimensi ketertarikan kepada pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*), tanggung jawab kepada kepentingan publik dan kewajiban sebagai warganegara (*commitment to public interest and civic duty*), perasaan belas kasih (*compassion*), dan sikap pengorbanan diri (*self-sacrifice*). Sementara, Crewson (1997) mengemukakan bahwa *public service motivation* ialah kecenderungan individu agar dapat bermanfaat bagi masyarakat,

hasrat untuk memberikan pertolongan kepada sesama, dan semangat untuk memperoleh ganjaran yang bersifat intrinsik atau yang berorientasi terhadap pelayanan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan psikologis yang muncul dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Ada banyak hal yang dapat turut memengaruhi motivasi kerja termasuk rasa tanggung jawab dan lingkungan kerja.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Pemahaman tentang kepemimpinan terus berubah sesuai dengan tuntutan zaman, jika dulu pemimpin cenderung digambarkan sebagai pribadi yang menarik bawahannya untuk bekerja maka tuntutan global saat ini menunjukkan bahwa pemimpin diharapkan sebagai sosok yang mendorong dan turut bekerja bersama bawahannya. Piwowar-Sulej (2023) dalam tulisannya menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai berbagai pendekatan yang diambil para pemimpin untuk memotivasi dan mengelola tim mereka, yang secara signifikan berdampak pada hasil kinerja berkelanjutan organisasi. Ada dua teori gaya kepemimpinan yang secara khusus dibahas, yaitu:

- 1) Teori Eselon Atas (*Upper Echelon Theory*). Teori ini menunjukkan bahwa pengalaman, nilai, dan kepribadian eksekutif puncak mempengaruhi interpretasi dan pilihan mereka, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil organisasi.
- 2) Teori Pandangan Berbasis Sumber-Daya (*Resource-Based View Theory*). Teori ini menyatakan bahwa sumber daya dan kemampuan suatu organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul.

Fries dkk (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mengacu pada pendekatan dan strategi yang digunakan seorang pemimpin untuk memberikan arahan, melaksanakan rencana, dan memotivasi orang. Ini mencakup perilaku, sikap, dan metode pemimpin dalam mengelola dan membimbing tim atau organisasi. Melalui penelitiannya, Fries dkk mengemukakan beberapa jenis gaya kepemimpinan:

- 1) Kepemimpinan Laissez-Faire (*laissez-faire leadership style*), pada gaya kepemimpinan ini kurang ada pengawasan langsung dari pimpinan dan bawahan dimungkinkan untuk membuat keputusan.
- 2) Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership behavior*), ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan yang pertama, peran pemimpin sangat dominan.
- 3) Kepemimpinan Otokratis (*autocratic leadership*), pada gaya kepemimpinan ini, hanya ada satu pemimpin yang mengambil keputusan dan tidak menerima masukan dari pihak lain.
- 4) Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership style*), gaya ini mendorong pengambilan keputusan yang inklusif, menumbuhkan lingkungan yang mendukung dan koneksi emosional antar pekerja.
- 5) Kepemimpinan Transaksional (*transactional leadership*), gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pada pemberian penghargaan atau hukuman sebagai timbal balik atas kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan.

Pencapaian tujuan organisasi tentu tidak lepas dari peran pimpinan dan bagaimana pemimpin menjalankan perannya. Robbins (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk

pencapaian suatu visi atau tujuan. Sehingga melalui berbagai pendapat ahli mengenai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan ini dapat disimpulkan bahwa hal ini berbicara tentang bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruhnya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Taufan & Siti, 2016). Ini sejalan dengan "...organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap bawahan" (Garis, 2018:1).

Melalui kajiannya tentang kepemimpinan pemerintahan di era globalisasi, Garis (2018) mengungkapkan bahwa pemimpin di Indonesia menghadapi berbagai masalah dan konflik. Masalah dan konflik ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti politik balas jasa, penyuapan, menerima atau memberi hadiah dengan motif tertentu, dan penurunan kualitas karena mudahnya mendapatkan jabatan secara instan. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dari pemimpin pemerintahan yaitu:

- 1) Moril, moril adalah keadaan jiwa dan emosi seseorang yang mempengaruhi kemauan untuk melaksanakan tugas dan akan mempengaruhi hasil pelaksanaan tugas perorangan maupun organisasi.
- 2) Disiplin, disiplin adalah ketaatan tanpa ragu-ragu dan tulus ikhlas terhadap perintah atau petunjuk atasan serta peraturan yang berlaku.

- 3) Jiwa korsa, jiwa korsa adalah loyalitas, a dan antusiasme yang tertanam pada anggota termasuk pimpinannya terhadap organisasinya. Dalam suatu organisasi yang mempunyai jiwa korsa yang tinggi, rasa ketidakpuasan bawahan dapat dipadamkan oleh semangat organisasi.
- 4) Kecakapan, kecakapan adalah kepandaian melaksanakan tugas dengan hasil yang baik dalam waktu yang singkat dengan menggunakan tenaga dan sarana yang seefisien mungkin serta berlangsung dengan tertib. Pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki pimpinan dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, inisiatif dan pengembangan pribadi serta pengalaman tugas.

Arifin Abdurrahman dalam (Garis, 2018:7-8) menjelaskan enam teknik dalam kepemimpinan pemerintahan, yaitu:

- 1) Teknik Pematangan/Penyiapan Pengikut. Dalam teknik ini terdapat dua sub teknik yaitu teknik penerangan dan teknik propaganda. Teknik penerangan dimaksud kan untuk memberi keterangan yang jelas dan faktual kepada orang-orang sehingga mereka dapat memiliki pengertian yang jelas dan mendalam mengenai sesuatu hal yang menyebabkan timbulnya kemauan untuk mengikuti pemimpin sesuai dengan rasa hati dan akalnya. Hal ini berbeda dengan teknik propaganda yang berusaha memaksakan kehendak atau keinginan pemimpin, bahkan kadang-kadang bagi pengikut tidak ada pilihan lain, dengan menggunakan ancaman-ancaman hukuman.
- 2) Teknik (*Human Relation*). Teknik ini merupakan proses atau rangkaian kegiatan memotivasi orang, maksudnya yaitu keseluruhan proses

pemberian motif agar orang mau bergerak. Hal-hal yang biasa dijadikan motif yaitu pemenuhan kebutuhan, yang meliputi kebutuhan physis, dan kebutuhan psikologis. Dorongan-dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menyebabkan orang-orang bersedia mengikuti pemimpin yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

- 3) Teknik menjadi teladan. Teknik menjadi teladan sangat cocok bagi masyarakat Indonesia dewasa ini yang masih berorientasi ke atas. Dengan memberi contoh-contoh, orang-orang yang harus digerakkan itu lalu mengikuti apa yang dilihat. Hakikatnya dari pemberian contoh ini diwujudkan dalam dua aspek, yaitu aspek negatif dalam bentuk larangan-larangan atau pantangan-pantangan, dan aspek positif dalam bentuk anjuran-anjuran atau keharusan-keharusan berbuat. Dalam rangka pemberian teladan maka si pemimpin harus dapat membatasi dan menguasai diri, khususnya tidak menyimpang atau melanggar larangan-larangan dan sebaliknya selalu mematuhi anjuran-anjuran. Dengan demikian orang-orang lalu bersedia mengikuti pemimpin.
- 4) Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah. Teknik persuasi atau ajakan merujuk kepada suatu suasana di mana antara kedudukan pemimpin tidak terdapat batasan-batasan yang jelas. Karena itu dengan persuasi ajakan-ajakan dilakukan dengan lunak sehingga orang-orang yang diajak itu bersedia mengikuti pemimpin dengan kemauan sendiri dan atas tanggung jawab sendiri. Teknik pemberian perintah, yaitu menyuruh orang yang diberi perintah untuk mematuhi yang memberi perintah melakukan sesuatu. Di belakang perintah terdapat

kekuasaan. Kekuasaan adalah wewenang dari yang memerintah ditambah dengan kemampuan memaksakan perintah. oleh karena itu sering kali perintah ini diperluas dengan persuasi, jadi sifatnya campuran.

- 5) Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang Cocok. Komunikasi berarti menyampaikan suatu maksud kepada pihak lain, baik dalam rangka penerangan, persuasi, perintah dan sebagainya. Dalam negara demokrasi seperti negara Indonesia yang berdasarkan Pancasila, komunikasi bersifat dua arah, yaitu *Top-Down* (dari atas ke bawah), berisi perintah-perintah dan informasi-informasi, dari bawah ke atas (*Bottom-Up*) berisi laporan-laporan dan saran-saran. Lain daripada itu tentunya masih ada juga komunikasi ke samping. Sistem komunikasi yang cocok disesuaikan dengan faktor-faktor, seperti; keadaan penerima, alat komunikasi, dan sebagainya. Akhirnya dalam hal komunikasi ini perlu juga dibangun saluran-saluran komunikasi yang jelas dan biasanya mengikuti struktur organisasi.
- 6) Teknik Penyediaan Fasilitas-fasilitas. Apabila sekelompok orang siap untuk mengikuti ajakan si pemimpin, maka orang-orang tersebut harus diberi fasilitas-fasilitas atau kemudahan-kemudahan, adapun beberapa fasilitas antara lain; kecakapan, uang, dan waktu.

2.1.4 Kinerja

“Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur” menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Adapun keluaran yang dimaksud merupakan *output*, dan hasil adalah *outcome* dari program dan

kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja organisasi pemerintahan dilaporkan melalui berbagai laporan rutin yang dibuat setiap periode seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Laporan Kinerja Tahunan (LKjT), Laporan Capaian Kinerja Program dan Anggaran, Laporan Keuangan, Laporan Perkembangan Pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra), dan laporan lain yang sehubungan dengan program serta kegiatan instansi.

Selain kinerja organisasi, kinerja individu juga dinilai empat kali dalam satu tahun anggaran dalam periode triwulanan. Penilaian ini dibuat berdasarkan perjanjian kinerja yang disepakati di awal tahun anggaran melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai. Dukungan terhadap berbagai program beserta sasaran individu sudah disepakati sebelumnya untuk kemudian dinilai pencapaiannya dan diberi hasil sesuai penilaian pemberi tugas. Hasil penilaian ini menjadi evaluasi bagi pegawai yang bersangkutan juga menjadi kelengkapan berkas untuk urusan administratif seperti Kenaikan Gaji Berkala, Kenaikan Pangkat, dan Kenaikan Jabatan.

Hendri (2025) mengungkapkan bahwa kinerja mengacu pada seberapa baik seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Ini pada dasarnya adalah ukuran kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Ini termasuk kualitas, efektivitas, dan efisiensi yang dengannya pekerjaan dilakukan. Kinerja yang baik dan dapat dipertahankan untuk waktu yang lama merupakan aspek penting dari kinerja karyawan yang berkelanjutan karena ini menandakan bahwa individu dapat mengelola tugas secara efektif atau dengan kata lain, konsisten. Kemampuan beradaptasi juga turut memengaruhi kinerja, pekerja harus mau belajar, beradaptasi, dan tetap unggul serta bertumbuh bersama lingkungan kerjanya. Yang terakhir, pekerja harus

mampu memberi dampak bagi tujuan organisasi. Kinerja merupakan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, sehingga tujuan akhirnya tidak hanya pencapaian kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berikut merupakan definisi dari beberapa ahli yang dikutip melalui Hendri (2025):

- 1) Mendonça *et al.*, (2021) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan tingkat pencapaian yang diperoleh dari kegiatan, program, kebijakan, dan pemanfaatan sumber daya yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga kinerja adalah kemampuan individu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Pulakos (2024) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai proses mengevaluasi karyawan untuk membuat keputusan yang adil, yang biasa disebut sebagai penilaian karyawan.
- 3) Armstrong (2009) memandangnya sebagai proses mengumpulkan, menganalisis, dan mendokumentasikan kontribusi karyawan terhadap bisnis.
- 4) Maheswaran dan Nithya (2018) menggambarkannya sebagai karyawan yang memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Hasil penelitian Schleu dan Hüffmeier (2021) mengungkapkan bahwa kinerja biasanya diukur dengan keluaran perilaku aktual seperti pelaksanaan tugas, perilaku kerja, atau indikator kuantitatif tertentu. Kinerja sebagai konsep dapat bergantung pada konteks. Ini berarti indikator spesifik yang digunakan untuk mengukur kinerja dapat sangat berbeda tergantung pada sifat pekerjaan atau industri yang terlibat

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti sebelumnya telah melakukan penelitian serupa mengenai pendidikan dan pelatihan, motivasi, gaya kepemimpinan yang memengaruhi kinerja. Penelitian-penelitian tersebut menjadi landasan bagi peneliti untuk mengembangkan dan melanjutkan studi tentang topik ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Manasye Pabendan (2022)	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pelayanan Kesehatan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Puskesmas Sadan Malimbong, Kec. Sadan, Kab. Toraja Utara)	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kualitas pelayanan kesehatan. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; motivasi intrinsik lebih dominan daripada motivasi ekstrinsik dalam mendorong peningkatan kinerja. Gaya Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan meningkatkan kepuasan kerja serta pelayanan kesehatan. Pelayanan Kesehatan sebagai Variabel Intervening memediasi pengaruh pendidikan & pelatihan, motivasi kerja, serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik pelayanan yang diberikan, semakin tinggi pula kinerja pegawai.
2	Asri Usman, Andi Kusumawati, Arifuddin Mannan (2020)	The Effect of Work Experience, Motivation, and Culture on Auditor	Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja dan motivasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Performance Mediated by Self Efficacy.	memengaruhi kinerja secara positif.
3	Saputro Nugroho Widhi (2018)	Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi Empiris pada Kantor BPKP Perwakilan Jawa Tengah)	Independensi auditor — tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan — tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada kinerja. Komitmen organisasi — juga tidak memberikan pengaruh signifikan. Pemahaman good governance — berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor secara keseluruhan. Artinya pemahaman prinsip tata kelola (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, partisipasi) adalah variabel yang benar-benar mendorong kinerja auditor
4	Salju, Rismawati, Muhammad Dirga Bachtiar (2014)	Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah Kabupaten Luwu Timur	Hasil dari penelitian ini yaitu kompetensi dengan indikator mutu personal, pengetahuan umum dan keahlian khusus, independensi dengan indikator penyusunan program, pelaksanaan pekerjaan dan pelaporan, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor dengan indikator hasil dan perilaku. Namun kompetensi sendiri tidak memberikan pengaruh positif secara signifikan.
5	Nur Dwi Pujiyanto, Dyah Retna Puspita, Bambang Tri Harsanto (2017)	Pengaruh kompetensi, motivasi, lingkungan kerja dan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja penyuluh keluarga berencana	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi, motivasi kerja, lingkungan kerja dan persepsi atas gaya kepemimpinan atasan terhadap kinerja PKB.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6	Abdul Wahid Zuhry, Gita Sugiyarti (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan Dan Pelatihan Struktural, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kompetensi Peserta	Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kompetensi berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kompetensi.
7	Agus Purwanto (2023).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian inimenunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Wajo. Secara simultan variabel gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Wajo
8	Damayanti Marsyam, Dahliah, Nasir Hamzah (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi dan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan, tunjangan kinerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening atau mediasi. Sedangkan variabel tunjangan kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu