

## The Influence of Leadership Development on Civil Servants Performance through Work Motivation

Herman Peudada<sup>\*</sup>, Sugito Efendi

Sekolah Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Nasional,  
 Jl Sawo Manila No. 61 Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, Indonesia

\*peudada\_ha@yahoo.com.

### Abstract

*The aim of the research is to find out how the performance of civil servants of the Directorate General of Agrarian Affairs is through work motivation and the impact of visionary leadership, work culture and career development. Analysis The PLS-SEM (Partial least square path modeling) approach was used in this study as part of the quantitative research methodology. Use the questionnaire as the main tool for collecting data. The research sample consisted of 103 answers from a saturated sample. Discussion of the results of the research resulted in the conclusion that visionary leadership, work culture, and career development have a direct, positive, and large effect on work motivation at the Directorate General of Agrarian Management. The direct impact of civil servants performance at the Directorate General of Agrarian Management is visionary leadership, work culture, career development, and work motivation. Through work motivation, visionary leadership, work culture, and career development have an indirect and quite large impact on civil servants.*

**Keywords:** Career Development, Employee Performance, Visionary Leadership, Work Culture, Work Motivation

### PENDAHULUAN

Tugas pemerintah adalah untuk memelihara, mengawal, dan memajukan kesejahteraan umum, maka isu strategis pertanahan mengungkapkan bahwa pertanahan merupakan salah satu sektor pembangunan yang harus disikapi dengan sangat hati-hati dan serius (Erna, 2019). Permasalahan ini karena terdapat indikator kinerja yang kurang tercapai sesuai dengan target dan realisasi terutama pada jumlah luas tanah yang didistribusi dibandingkan dengan target luas yang tercapai hanya 47,86% dan jumlah kepala keluarga penerima akses reform yang tercapai hanya 26,47%, sehingga upaya yang dilaksanakan pegawai kurang mendukung capaian dari Direktorat Jenderal Penataan Agraria.

Permasalahan di atas menunjukkan kinerja pegawai kurang optimal. Berdasarkan observasi yang dilakukan adalah karena tuntutan dinamika Direktorat Jenderal Penataan Agraria yang menuntut adaptasi pegawai dalam mengikuti dinamika penataan agraria yang semakin berkembang, sehingga menuntut visi pemimpin dalam

mendukung perubahan pada lingkungan kerja. Karena kepemimpinan visioner memiliki dampak yang baik pada kinerja karyawan, maka seiring pertumbuhannya, kinerja karyawan juga akan meningkat (Thamrin, 2020). Aktivitas kinerja karyawan kurang dalam budaya kerja yang diciptakan oleh karyawan yang hanya menunggu perintah, lamban, kurang produktif, dan hanya menanggapi menunggu perintah kerja. Nilai budaya kerja organisasi bagi pegawainya, yang memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dengan baik dan memanfaatkan peluang yang diberikan oleh pemberi kerjanya, sangat penting bagi Direktorat Jenderal Pengelolaan Agraria. Dilihat dari tingkat pendidikan Pegawai Negeri Sipil terdapat 2 orang pegawai lulusan S3; 30 orang pegawai lulusan S2; 56 orang pegawai lulusan S1; 4 orang pegawai lulusan DIV; dan 11 orang pegawai lulusan SLTA s/d Diploma III. Namun dari 79 pegawai tersebut terdapat 8 orang pegawai berpangkat IV/a dan 23 orang pegawai berpangkat III/d belum mendapatkan promosi jabatan yang disesuaikan dengan golongan kepangkatan yang dimilikinya.

Permasalahan lainnya yang diduga berdasarkan observasi ditunjukkan dari motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dituntut untuk memenuhi capaian pekerjaan namun kurang diimbangi dengan harapan pegawai untuk mendapatkan perhatian dari pimpinan dan organisasi. Kurangnya keseriusan sebagian pekerja dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasan dengan rasa penuh tanggung jawab dan keterlambatan di tempat kerja tanpa sebab yang jelas merupakan tanda-tanda rendahnya motivasi kerja sehingga berdampak terhadap pelaksanaan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi (Sri Mardiana *et al.*, 2020). Permasalahan motivasi kerja pegawai ditunjukkan dari 79 orang pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria terdapat 25 orang Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN). Status dasar sebagai pegawai PPNPN memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sama dengan ASN, namun secara status berbeda sehingga pegawai PPNPN mengharapkan adanya perubahan status menjadi pegawai ASN yang sampai sekarang belum terealisasi.

Pelaksanaan penelitian dilakukan karena adanya *phenomenon gap* dan *research gap* serta mengetahui temuan *contadiction*. Studi oleh Santi *et al.*, (2021) dan Sesi & Suwandana (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya, dan pengembangan karir sebagian dapat mempengaruhi motivasi kerja. Namun penelitian Sugiyono & Rahajeng (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan lainnya pada penggunaan variabel penelitian Atijah & Bahri (2021) menggunakan budaya kerja untuk mengukur kinerja pegawai sedangkan peneliti lain menggunakan budaya organisasi. Hal ini menjadi penelitian lanjutan yang dilaksanakan untuk menemukan konsistensi teori.

Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menurut penelitian Thamrin (2020) dan Habe & Natasya (2021). Namun, penelitian Siregar *et al.*, (2019) tidak menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pekerja. Ini menunjukkan koherensi penelitian dan penerapan filosofi kepemimpinan yang kurang lebih pasti. Karena motivasi kerja tidak memediasi dampak budaya terhadap kinerja karyawan, maka menurut penelitian Darmawan *et al.*, (2021), diperlukan kajian lebih lanjut tentang penggunaan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini merupakan pengembangan dari penelitian Atijah & Bahri dari tahun 2021 yang menyatakan pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja terhadap kinerja; Penelitian Sugiyono & Rahajeng (2022) dan Thamrin (2020) menemukan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta penelitian Efendi *et al.*, (2020) menggunakan gaya kepemimpinan, tingkat karier,

dan kinerja pegawai serta motivasi pegawai sebagai mediasi.

Berdasarkan *research gap* yang telah dijelaskan, dengan menentukan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dengan alasan motivasi kerja pegawai dapat menjadi penentu dari keberhasilan dalam meningkatkan kerja karena adanya dorongan kerja secara internal dan eksternal dari kepemimpinan dan budaya kerja. Alasan pentingnya budaya kerja sebagai variabel karena dapat menjadi pembentuk sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan upaya kerja mengikuti aturan dan standar kerja sehingga dapat mendukung capaian kinerja pegawai secara kualitas dan kuantitas.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja Pegawai

Hasibuan (2019) mengemukakan kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Latunreng & Rahadian (2021) pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan upaya kerja yang dilaksanakan sesuai dengan fragmentasi tugasnya dalam organisasi untuk mencapai sasaran kinerja pegawai yang menjadi kesepakatan dengan pejabat penilai setingkat di atas pegawai tersebut ditinjau dari kuantitas *output* dari Mathis & Jackson (2019), Penggunaan Waktu Dalam Bekerja, Kualitas *output* dari Sculer & Dowling (Keban, 2019), dan Evaluasi Kinerja dari (Sinambela & Sinambela, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai dari pelaksanaan pokok pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan standar kerja.

### Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistik, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang bertumbuh dan meningkat sampai saat ini (Robbins dalam Suwatno & Priansa, 2019). Untuk itu, dengan adanya kejelasan visi yang menunjukkan kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana (Pasolong, 2021).

Kepemimpinan visioner merupakan pandangan pimpinan merefleksikan tujuan bersama

sesuai dengan cita-cita bersama dalam menciptakan maupun mencapai visi yang realistis untuk mengembangkan pencapaian tujuan dan sasaran masa depan ditinjau dari Peran penentu arah (*direction setter*) dan Agen perubahan (*agent of change*) dari Nanus (Suwatno & Priansa, 2019), Kejelasan visi dari Pasolong (2021), dan Keahlian untuk mengorganisasi dari (Rivai & Mulyadi, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka kepemimpinan visioner merupakan pandangan pimpinan untuk mengatur, mengarahkan, dan membina tugas pokok pegawai untuk mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal pada kondisi dan keadaan lingkungan kerja sehingga pandangan ke depan tersebut dapat membawa perubahan bagi tercapainya rencana kerja.

### Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2019). Budaya kerja merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Mondy, 2021). Budaya kerja merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas pokok yang dapat menunjukkan kebiasaan untuk menunjukkan upaya kerja sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya ditinjau dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja dari Paramita (Umam, 2019), Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) dari Schein (Nawawi, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka budaya kerja merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas pokok yang dapat menunjukkan kebiasaan untuk menunjukkan upaya kerja sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya.

### Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Martoyo, 2019). Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*) (Danang, 2019).

Pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan kepada pegawai sehingga adanya perubahan status dan jabatan pegawai saat terpenuhinya kualitas diri pegawai ditinjau dari pembinaan pimpinan dan Diklat dari Nitisemito

(2019) serta informasi tentang berbagai peluang promosi (Siagian, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan kepada pegawai sehingga adanya perubahan status dan jabatan pegawai saat terpenuhinya kualitas diri pegawai.

### Motivasi Kerja

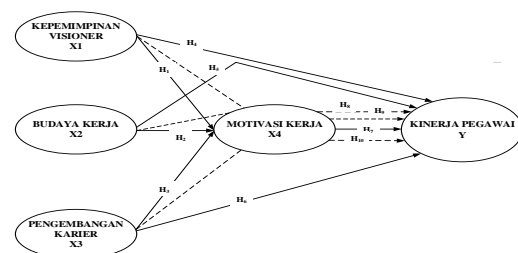
Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2020). Hubungan motivasi kerja dengan kinerja dijelaskan Wibowo (2019) menjelaskan masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan, dan perilaku termotivasi yang tepat. Hal ini menunjukkan motivasi kerja seseorang terlihat dari kinerjanya karena adanya faktor pendorong seseorang untuk bekerja.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan upaya kerja sesuai dengan hasrat bekerja dan tanggungjawabnya dalam organisasi karena adanya harapan pemenuhan kebutuhan ditinjau dari Motivasi Intrinsik dari Nawawi (2019), Harapan pribadi dari Sugiono *et al.*, (2022), dan Motivasi Ekstrinsik dari Sinambela & Sinambela (2019).

Berdasarkan uraian tersebut, maka motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan upaya kerja sesuai dengan hasrat bekerja dan tanggungjawabnya dalam organisasi karena adanya harapan pemenuhan kebutuhan.

### METODE

Metode penelitian kuantitatif, maka adanya fenomena hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan terikat. Variabel bebas terdiri dari Kepemimpinan Visioner ( $X_1$ ), Budaya Kerja ( $X_2$ ), Pengembangan Karier ( $X_3$ ). Variabel terikat Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dan Variabel Intervening Motivasi Kerja ( $X_4$ ). Populasi penelitian pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria sejumlah 103 orang pegawai, dengan Sampel Jenuh atau Sensus semua populasi menjadi sampel. Teknik analisis data menggunakan PLS-SEM.



Gambar 1. Kerangka Konsep Model Penelitian  
Sumber: Santi *et al.*, (2021), Sesi & Suwandana (2020), dan Efendi *et al.*, (2020)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas konvergen, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel Konstruk          | AVE > 0,5 | CA > 0,70 | CR > 0,70 | Kriteria           |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Kepemimpinan Visioner (KV) | 0.644     | 0.817     | 0.879     | Valid dan Reliabel |
| Budaya Kerja (BK)          | 0.725     | 0.811     | 0.888     | Valid dan Reliabel |
| Pengembangan Karir (PK)    | 0.666     | 0.748     | 0.856     | Valid dan Reliabel |
| Motivasi Kerja (MK)        | 0.780     | 0.858     | 0.914     | Valid dan Reliabel |
| Kinerja Pegawai (KP)       | 0.705     | 0.860     | 0.905     | Valid dan Reliabel |

Analisis Model Struktural pada analisis *R-Square* ( $R^2$ ) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural dengan kriteria nilai  $R^2$  0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah.

Tabel 2. *R-Square* ( $R^2$ )

| Variabel Konstruk Endogen | R-Square | Kriteria |
|---------------------------|----------|----------|
| Kinerja Pegawai           | 0,845    | Kuat     |
| Motivasi Kerja            | 0,558    | Moderat  |

Pengaruh dari Kepemimpinan Visioner, Budaya Kerja dan Pengembangan Karir secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja sebesar 55,8%, sisanya 44,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Sedangkan pengaruh konstruk Kepemimpinan Visioner, Budaya Kerja, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai 84,5%, sisanya 15,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian..

Penilaian *Goodness of fit* (GoF) untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Kriteria nilai GoF adalah 0,10 (GoF *small*), 0,25 (GoF *medium*) dan 0,36 (GoF *large*). Hasil GOF dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Hasil nilai Rata-rata AVE dan  $R^2$

| Konstruk  | Nilai AVE | Nilai $R^2$ |
|-----------|-----------|-------------|
| KV        | 0.644     | -           |
| BK        | 0.725     | -           |
| PK        | 0.666     | -           |
| MK        | 0.780     | 0.558       |
| KP        | 0.705     | 0.845       |
| Jumlah    | 3.52      | 1.403       |
| Rata-rata | 0.704     | 0.702       |

Perhitungan GoF menggunakan rumus Tanenhaus *et.al.* yaitu akar kuadrat nilai rata-rata AVE dan rata-rata  $R^2$ , hasilnya menunjukkan nilai *Goodness of Fit* (GoF) sebesar 0.703, dengan demikian model termasuk ke dalam kriteria *large*

(besar). Selanjutnya, rangkuman hasil pengukuran dan pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Kesimpulan |
|-----------|---------------------|--------------|----------|------------|
| H1        | 0.354               | 3.970        | 0.000    | Signifikan |
| H2        | 0.284               | 2.689        | 0.007    | Signifikan |
| H3        | 0.223               | 2.046        | 0.041    | Signifikan |
| H4        | 0.267               | 3.398        | 0.001    | Signifikan |
| H5        | 0.246               | 2.856        | 0.004    | Signifikan |
| H6        | 0.213               | 3.727        | 0.000    | Signifikan |
| H7        | 0.349               | 5.806        | 0.000    | Signifikan |
| H8        | 0.123               | 2.994        | 0.003    | Signifikan |
| H9        | 0.099               | 2.351        | 0.019    | Signifikan |
| H10       | 0.078               | 2.112        | 0.035    | Signifikan |

### Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Motivasi Kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria

Hasil pengujian hipotesis pertama terbukti secara empiris kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan kepemimpinan visioner dapat menunjukkan kemampuan dan keterampilan sehingga mampu memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta pemimpin tersebut dapat berperan dalam mendorong aktivitas pegawai. Keterkaitan ini menunjukkan kepemimpinan visioner mampu memberikan pandangan perubahan kedepan bagi kesejahteraan pegawainya. Temuan ini menunjukkan adanya pandangan kepemimpinan visioner untuk mengatur, mengarahkan, dan membina tugas pokok pegawai untuk mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal pada kondisi dan keadaan lingkungan kerja sehingga pandangan ke depan tersebut dapat membawa perubahan bagi tercapainya rencana kerja yang didukung dari peran penentu arah (*direction setter*), agen perubahan (*agent of change*), keahlian untuk mengorganisasi, dan kejelasan visi.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang Kepemimpinan Visioner Direktorat Jenderal Penataan Agraria dalam mendukung motivasi kerja pegawai dapat meningkatkan keahlian untuk mengorganisasi dan kejelasan visi. Keahlian mengorganisasi yang berhubungan dengan motivasi kerja pegawai karena adanya umpan balik dari pemenuhan harapannya tersebut karena adanya keahlian yang dimiliki pemimpin untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan dengan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pegawai Direktorat Jenderal Penataan Agraria dalam melaksanakan pekerjaan sesuai pemenuhan harapannya dari motif yang

dimiliki tersebut. Sedangkan Kejelasan visi dari pemimpin yang disampaikan kepada pegawai merupakan upaya pemimpin untuk menghadapi tantangan dan hambatan dengan mengembangkan dan memformulasi visi yang dapat merefleksikan tujuan dan kepentingan bersama dalam mendukung rencana kerja.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan visioner terhadap motivasi kerja didukung dari hasil penelitian Masiaga *et al.*, (2018) yang menyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kepemimpinan visioner terhadap Motivasi kerja. Sedangkan penelitian Santi *et al.*, (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi namun penelitian ini ada perbedaan pada pemilihan variabel dengan peneliti yang menggunakan kepemimpinan visioner.

### **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis kedua terbukti secara empiris budaya kerja visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan Budaya kerja menunjukkan upaya kerja yang dilaksanakan pegawai terlihat dari sikap dan perilaku dalam melaksanakan proses pekerjaan yang didukung dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Keterkaitan ini menunjukkan budaya kerja mampu memberikan proses nilai-nilai kerja yang menjadi pendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena adanya pemenuhan kebutuhan kerja. Temuan ini menunjukkan budaya kerja yang membentuk pandangan pegawai untuk bersikap dan berperilaku dalam melaksanakan tugas pokok yang dapat menunjukkan kebiasaan untuk menunjukkan upaya kerja sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya yang didukung Nilai-nilai yang didukung (*espoused values*), Sikap terhadap pekerjaan, dan Perilaku pada waktu bekerja.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang Budaya Kerja berhubungan dengan motivasi kerja pegawai yang masih adanya kelemahan pada Nilai-nilai yang didukung/*espoused value*. Nilai-nilai yang didukung/*espoused value* yang berlangsung di Nilai-nilai yang didukung/*espoused value* menunjukkan adanya pengorbanan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena adanya alasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena pembentukan nilai-nilai kerja yang diyakini pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerja. Pentingnya nilai-nilai yang didukung/*espoused value* adanya pembelajaran organisasi merefleksikan perasaan pegawai sehingga terdorong dalam menghadapi persoalan atau tugas

baru serta upaya untuk mencari solusi pada hambatan kerja yang dihadapi pegawai.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap motivasi kerja didukung dari hasil penelitian Masiaga *et al.*, (2018) menyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan budaya kerja terhadap Motivasi kerja. Sedangkan penelitian Darmawan *et al.*, (2021) menyatakan budaya organisasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun penelitian ini ada perbedaan pada pemilihan variabel dengan peneliti yang menggunakan budaya kerja.

### **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis ketiga terbukti secara empiris pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk membentuk keterampilan dan keahlian pegawai dalam rangka mendukung rencana promosi jabatan. Pemenuhan pengembangan karier berkaitan dengan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan karena adanya harapan yang hendak dicapai pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang pengembangan karier berhubungan dengan motivasi kerja pegawai yang masih adanya kelemahan pada pembinaan dari pimpinan serta pendidikan dan pelatihan. Pembinaan dari pimpinan merupakan adanya proses arahan dan bimbingan dari pimpinan kepada bawahan untuk menjelaskan pelaksanaan kerja sesuai dengan kesepakatan dalam sasaran kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dari pembinaan tersebut muncul pembentukan motivasi kerja pegawai. Selain itu temuan deskriptif yang menunjukkan kelemahan lainya pada pendidikan dan pelatihan yang berlangsung kepada pegawai berstatus PNPN kurang mendapatkan kesempatan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga menurunkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Temuan ini menunjukkan pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan kepada pegawai sehingga adanya perubahan status dan jabatan pegawai saat terpenuhinya kualitas diri pegawai yang didukung pembinaan dari pimpinan, pendidikan dan pelatihan, serta informasi peluang promosi.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap motivasi kerja didukung dari hasil penelitian Sesi & Suwandana (2020) yang

menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan penelitian Efendi, S, *et al.*, (2020) menyatakan ada pengaruh positif karier terhadap motivasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis keempat terbukti secara empiris kepemimpinan visioner berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan Kepemimpinan visioner merupakan pandangan pimpinan untuk mengatur, mengarahkan, dan membina tugas pokok pegawai untuk mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal pada kondisi dan keadaan lingkungan kerja sehingga pandangan ke depan tersebut dapat membawa perubahan bagi tercapainya rencana kerja.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang Kepemimpinan Visioner di Direktorat Jenderal Penataan Agraria menunjukkan dalam capaian kinerja pegawai Direktorat Jenderal Penataan Agraria dengan meningkatkan temuan deskriptif pada kelemahan kepemimpinan visioner pada Keahlian untuk mengorganisasi dan Kejelasan visi. Keahlian mengorganisasi yang berhubungan dengan kinerja pegawai ditunjukkan dari pengaturan rencana kerja dalam dilaksanakan oleh pegawai (PPNPN). Peran penting meningkatkan keahlian mengorganisasi yang ditunjukkan kepemimpinan visioner karena adanya upaya pemimpin untuk mengatur tugas pokok pegawai PPNPN sehingga target penataan administrasi pertanahan dapat tercapai. Sedangkan Kejelasan visi dari pemimpin yang disampaikan kepada pegawai merupakan upaya pemimpin untuk memberikan arahan kerja dalam menghadapi tantangan dan hambatan di penataan administrasi pertanahan dapat terealisasi.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai didukung dari hasil penelitian Thamrin (2020); Habe *et al.*, (2021) menyatakan Kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Santi *et al.*, (2021) menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru namun penelitian ini ada perbedaan pada pemilihan variabel dengan peneliti yang menggunakan kinerja pegawai. Serta penelitian Atijah & Bahri (2021) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai namun penelitian ini ada perbedaan pada pemilihan variabel dengan peneliti yang menggunakan kepemimpinan visioner. Namun Siregar *et al.*, (2019) menyatakan Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan dan langsung terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis kelima terbukti secara empiris budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan Budaya kerja merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas pokok yang dapat menunjukkan kebiasaan untuk menunjukkan upaya kerja sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja pegawai secara kualitas maupun kuantitas.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang Budaya Kerja berhubungan dengan kinerja pegawai yang masih adanya kelemahan pada Nilai-nilai yang didukung/*espoused value* untuk nilai-nilai kerja pegawai dan pengorbanan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, Upaya kerja pegawai karena adanya alasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang membentuk nilai-nilai kerja yang diyakini pegawai PPNPN sehingga dapat menunjukkan hasil kerja secara kuantitas kerja maupun kualitas kerja dalam melaksanakan penataan agraria. Pentingnya nilai-nilai yang didukung/*espoused value* yang diyakini pegawai memenuhi standar kerja di Direktorat Jenderal Penataan Agraria secara dokumentasi maupun secara fisik dilapangan tentang kesesuaian penataan agraria.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai didukung dari hasil penelitian Habe *et al.*, (2021) menyatakan budaya organisasi secara parsial dan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun adanya perbedaan pemilihan variabel dengan peneliti yang menggunakan budaya kerja. Perbedaan lainnya penelitian Sugiyono & Rahajeng, (2022) menyatakan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis keenam terbukti secara empiris pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan kepada pegawai untuk menunjukkan hasil kerja sesuai dengan sasaran kinerja pegawai yang memenuhi standar kerja secara kualitas maupun kuantitas.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang pengembangan karier berhubungan

dengan kinerja pegawai yang masih adanya kelemahan pada pembinaan dari pimpinan serta pendidikan dan pelatihan. Pembinaan dari pimpinan merupakan adanya proses arahan dan bimbingan dari pimpinan kepada bawahan untuk menjelaskan pelaksanaan kerja sesuai dengan kesepakatan dalam sasaran kinerja pegawai sesuai dengan tugas pokok PPNPN. Selain itu temuan deskriptif yang menunjukkan kelemahan lain pada pendidikan dan pelatihan yang berlangsung kepada pegawai berstatus PPNPN kurang mendapatkan kesempatan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan sehingga pelaksanaan kerja pegawai kurang memenuhi target kerja.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai didukung dari hasil penelitian Utama *et al.*, (2021) dan Efendi, S, *et al.*, (2020) memperjelasnya dengan menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh terbukti secara empiris motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,349. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan upaya kerja sesuai dengan hasrat bekerja dan tanggung jawabnya dalam organisasi karena adanya harapan pemenuhan kebutuhan dengan kontribusi yang ditunjukkan pegawai pada capaian hasil kerja yang menjadi tugas pokoknya secara kualitas maupun kuantitas. Terpenuhinya harapan pegawai dapat diasumsikan akan mendorong pegawai dapat memenuhi tanggungjawab kerja akan berimplikasi terhadap capaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil deskriptif menunjukkan temuan tentang motivasi kerja pegawai khususnya PPNPN di lingkungan Direktorat Jenderal Penataan Agraria berhubungan dengan kinerja pegawai yang masih adanya kelemahan pada motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik menunjukkan dorongan yang dirasakan pegawai PPNPN sehingga menghasilkan daya dorong yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan di Direktorat Jenderal Penataan Agraria karena ada stimulus dari luar untuk melakukan sesuatu yang ditugaskan pegawai PPNPN tersebut.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai didukung dari hasil penelitian Utama *et al.*, (2021), Sugiono *et al.*, (2022), Efendi, S, *et al.*, (2020) menyatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Visioner Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Hasil pengujian hipotesis kedelapan terbukti secara empiris motivasi kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan kepemimpinan visioner merupakan pandangan pimpinan untuk mengatur, mengarahkan, dan membina tugas pokok pegawai untuk mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal pada kondisi dan keadaan lingkungan kerja sehingga pandangan ke depan tersebut dapat membawa perubahan bagi tercapainya rencana kerja dari upaya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya karena adanya dorongan motivasi kerja.

Kepemimpinan visioner dapat menunjukkan capaian kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai PPNPN untuk meningkatkan kelemahan kepemimpinan visioner pada keahlian untuk mengorganisasi dan kejelasan visi sehingga dengan motivasi kerja, pegawai mampu mendorong pegawai PPNPN untuk menunjukkan upaya kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja didukung dari hasil penelitian Santi *et al.*, (2021) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi, namun pada pemilihan variabel dengan peneliti adanya perbedaan pada penggunaan kepemimpinan visioner dan kinerja pegawai. Serta penelitian Efendi, S, *et al.*, (2020) menyatakan gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif melalui motivasi pegawai terhadap kinerja, namun pada pemilihan variabel dengan peneliti adanya perbedaan pada penggunaan variabel kepemimpinan visioner dan kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Hasil pengujian hipotesis kesembilan terbukti secara empiris motivasi kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhan dengan arah positif ini menunjukkan budaya kerja merupakan sikap dan perilaku pegawai Direktorat Jenderal Penataan Agraria dalam melaksanakan tugas pokok yang dapat menunjukkan kebiasaan untuk menunjukkan upaya kerja sesuai dengan tanggungjawab pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja pegawai secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan dari upaya kinerja pegawai dalam

melaksanakan tugas pokoknya karena adanya dorongan motivasi kerja pegawai PPNPN di Direktorat Jenderal Penataan Agraria memberikan gambaran tentang dukungan penyelesaian penataan agraria dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediasi pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja berbeda dengan temuan hasil penelitian Sugiyono & Rahajeng, (2022) bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Pegawai.

### **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh terbukti secara empiris motivasi kerja memediasi pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria. Hasil keterpengaruhannya dengan arah positif ini menunjukkan pengembangan karier merupakan upaya terencana yang dilaksanakan organisasi untuk memberikan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan kepada pegawai PPNPN untuk menunjukkan hasil kerja sesuai dengan sasaran kinerja pegawai yang memenuhi standar kerja secara kualitas maupun kuantitas yang ditunjukkan dari upaya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya karena adanya dorongan motivasi kerja yang menjadi harapan pegawai. Melalui pemenuhan harapan kerja pegawai PPNPN tugas-tugas teknis penataan agraria dapat menjadi pendorong dan penyemangat pegawai dalam melaksanakan upaya kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Penataan Agraria.

Temuan hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja didukung hasil penelitian Sesi & Suwandana (2020) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

### **Simpulan**

Kepemimpinan visioner, budaya kerja, pengembangan karier terbukti berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan visioner, budaya kerja, pengembangan karier, dan motivasi kerja terbukti secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

kepemimpinan visioner, budaya kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kebaruan (*novelty*) pada penelitian ini adalah belum ada yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Saran *future research* dengan menambah variabel evaluasi kinerja pegawai melalui konsistensi penilaian sasaran kinerja pegawai yang dilaksanakan setiap semester dalam satu tahun.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Atijah, & Bahri, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 31–45. <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/51>
- Danang, S. (2019). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Darmawan, I., Winarno, & WP, K. (2021). Pengaruh budaya organisasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(1), 10–18.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: Indeks.
- Efendi, S., Guridno, E., & Kusuma, A. (2020). Analysis of The Influence of Leadership Styles , Compensation and Career Level on Employee Motivation and Its Impact with Employee Performance in BPPBJ DKI Jakarta Province. *Science and Technology Publishing (SCI & TECH)*, 4(11), 519–528.
- Erna. (2019). Pelayanan Tertib Administrasi Pertanahan Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Bisnis*, 1(1), 90–102.
- Habe, H., & Natasya, A. C. (2021). Kepemimpinan Visioner Dan Budaya Organisasi Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 07(02), 165–173.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Keban, Y. T. (2019). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Latunreng, W., & Rahadian, A. . (2021). *Manajemen Strategis Sektor Publik: Strategic Management in the Publik Sector*. Jakarta: LPPM Institut Stiami.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masiaga, F., Masaong, A. K., & Arsyad, A. (2018).



- Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Visioner, Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Etos Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Boalemo. *Jurnal Riset Dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*, 03(1).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nitisemito, A. S. (2019). *Manajemen Personalialia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pasolong, H. (2021). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2019). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Surabaya: Rajagrafindo Persada.
- Santi, N., Putra, R. S., Rijal, M., & Zhulqurnain, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Guru SMP Baitussalam Surabaya). *Prosiding SNP2M UMAHA*, 1(1), 264–268.
- Santi, S. N., Putra, R. S., & Zhulqurnain, M. R. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Guru SMP Baitussalam Surabaya). *Prosiding SNP2M UMAHA*, 1(1), 264–268.
- Sesi, N. P. A. I., & Suwandana, I. G. M. (2020). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan BPR Lestari Cabang Sesetan Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9(6), 2414–2433.
- Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019a). *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Surabaya: Rajagrafindo Prasada.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019b). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan Pengukuran, dan Aplikasi Kinerja*. Surabaya: Rajagrafindo.
- Siregar, M., Alfani, N. A., Hasibuan, M. H., Siregar, U., Anggraini, O., & Agung, U. D. (2019). The Effect Of Organizational Climate And Leadership Style On Organizational Commitment And Employee Performance At PDAM Tirtanadi Sumatra Province. *JURNAL CREATIVE AGUNG*, 9(2), 1–13.
- Sri Mardiana, Anismadiyah, V., & Soepand, A. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kecamatan Ciputat Timur Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Kreatif*, 8(1), 112–128.
- Sugiono, E., Nurwulandari, A., & Dining, Y. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan , budaya organisasi , dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3279–3296.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi , gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan , kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2019). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thamrin, J. R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemkot Cimahi. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(1), 124–137.  
<https://doi.org/10.36778/jesya.v3i1.141>
- Umam, K. (2019). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Utama, A., Kirana, K. C., & Subianto, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 4(4).
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Rajawali Pers.