

Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/tjbm>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International.

Pengaruh Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi

Sahar¹ Suratini^{*2}, Duta Mustajab³, Andri Irawan⁴, Bambang Purwoko⁵

^{1,35} Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

^{*2,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

¹ Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: suratini@uniyap.ac.id

abienoch12@gmail.com, dutamustajabprp@gmail.com, andriirawan@uniyap.ac.id

Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai, serta menguji peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi di Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 93 pegawai sebagai responden dengan teknik total sampling. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4, yang meliputi evaluasi model pengukuran (validitas dan reliabilitas) serta model struktural (uji kolinearitas, koefisien jalur, dan bootstrapping).

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai; demikian pula, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi pengaruh beban kerja maupun kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja di lingkungan BPBJ Provinsi Papua lebih ditentukan oleh faktor struktural pekerjaan dan kapasitas individu dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Implikasi: Implikasi praktis penelitian menekankan pentingnya penataan beban kerja yang proporsional, peningkatan kompetensi teknis pegawai, serta penyederhanaan proses kerja guna meningkatkan produktivitas. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya terkait peran variabel moderasi kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan Transformasional, Produktivitas Kerja Pegawai.

Pendahuluan

Produktivitas kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen kunci dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan serta kualitas pelayanan publik. Dalam organisasi sektor publik, produktivitas diukur berdasarkan kuantitas output, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap regulasi, serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Bernardin & Russell, 1993; Sedarmayanti, 2016). Rendahnya produktivitas ASN berimplikasi langsung pada lambannya pelayanan publik, rendahnya serapan anggaran, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Peningkatan produktivitas ASN menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada kinerja (Mangkunegara, 2020).

Provinsi Papua memiliki karakteristik geografis, demografis, dan sosial-budaya yang sangat berbeda dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Sebagai wilayah dengan kategori 3T (terdepan, terluar, tertinggal), Papua menghadapi keterbatasan infrastruktur, akses wilayah yang sulit, serta kapasitas kelembagaan yang belum optimal. Kondisi ini berdampak langsung pada produktivitas ASN, khususnya pada unit kerja strategis seperti Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Laporan EPPD, BPK RI, dan LKPP menunjukkan masih terjadinya keterlambatan proses pengadaan, lemahnya administrasi tender, serta rendahnya kompetensi teknis ASN pengadaan, yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelaksanaan pembangunan daerah (BPK RI, 2022; LKPP, 2021).

Beban kerja dan kompetensi merupakan dua faktor dominan yang memengaruhi produktivitas ASN. Beban kerja yang tinggi akibat kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan keterbatasan SDM sering kali tidak diimbangi dengan kompetensi teknis yang memadai, sehingga berdampak pada penurunan kualitas dan kecepatan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten: sebagian studi menemukan bahwa beban kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap produktivitas (Mutiar, 2021; Widayati et al., 2024), sedangkan penelitian lain menunjukkan pengaruh negatif atau tidak signifikan, terutama pada organisasi publik dan wilayah terpencil (Leonita, 2020; Rizky et al., 2024). Ketidakkonsistenan temuan ini menandakan adanya *research gap*, khususnya dalam konteks birokrasi daerah Papua yang memiliki tekanan struktural dan lingkungan kerja yang berbeda dari daerah lain.

Kepemimpinan transformasional digunakan sebagai variabel moderasi karena secara konseptual berperan strategis dalam mengelola tekanan kerja serta mengoptimalkan kompetensi pegawai. Kepemimpinan transformasional menekankan visi, motivasi, pemberdayaan, dan inspirasi yang diharapkan mampu mengubah beban kerja menjadi tantangan positif serta mendorong pemanfaatan kompetensi secara optimal (Bass & Avolio, 1994). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hubungan antara faktor individual dan kinerja, meskipun hasil empirisnya masih beragam dan kontekstual (Gelvi & Putri, 2024; Meidawati et al., 2023). Pengujian peran moderasi kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk memahami dinamika produktivitas ASN secara lebih komprehensif.

Hubungan antara beban kerja, kompetensi, dan produktivitas dapat dijelaskan melalui Human Capital Theory yang menekankan bahwa investasi pada kompetensi individu akan meningkatkan produktivitas kerja (Becker, 1964), serta teori manajemen kinerja yang memandang desain pekerjaan dan kapasitas individu sebagai determinan utama output kerja (Bernardin & Russell, 1993). Dalam sektor publik, kompetensi ASN menjadi prasyarat penting untuk menghadapi tuntutan administrasi dan regulasi yang kompleks, khususnya dalam fungsi pengadaan barang dan jasa. Sejumlah penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa kompetensi teknis dan manajerial berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas pegawai, namun efektivitasnya sangat bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan (Norawati et al., 2022; Aliefiani et al., 2023).

Penelitian ini merujuk pada studi sebelumnya yang mengkaji beban kerja, kompetensi, dan kepemimpinan di sektor pemerintahan, seperti Palitta et al. (2024), namun menawarkan kebaruan pada beberapa aspek. Pertama, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel moderasi, bukan sekadar variabel independen. Kedua, penelitian dilakukan pada BPBJ Sekretariat Daerah Provinsi Papua sebagai wilayah otonomi khusus dengan kompleksitas birokrasi, sosial, dan geografis yang tinggi, yang masih relatif jarang menjadi objek penelitian empiris. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model produktivitas ASN di sektor publik serta kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM dan pengadaan barang dan jasa di Papua.

Kajian Pustaka

Produktivitas Kerja Pegawai

Produktivitas kerja merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Bernardin dan Russell (1993) mendefinisikan produktivitas sebagai hasil kerja individu yang diukur melalui dimensi kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Sedarmayanti (2016) menekankan bahwa produktivitas merupakan sikap mental yang menunjukkan dorongan untuk terus meningkatkan mutu kerja dari waktu ke waktu. Dalam sektor publik, produktivitas ASN berorientasi pada hasil kerja, kepatuhan terhadap regulasi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas pegawai memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal. Mangkunegara (2020) menyatakan bahwa produktivitas pegawai merupakan refleksi efektivitas pengelolaan SDM secara keseluruhan. Penelitian Ratnasari dan Sutjahjo (2021) serta Mahato dan Kaur (2023) membuktikan bahwa produktivitas pegawai yang tinggi berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, produktivitas ASN menjadi indikator strategis untuk menilai keberhasilan reformasi birokrasi serta kualitas tata kelola pemerintahan.

Beban Kerja

Beban kerja didefinisikan sebagai sejumlah aktivitas fisik, mental, dan administratif yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan tuntutan jabatan (Mutiar, 2021). Beehr dan Newman (1978) menjelaskan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh volume tugas, kompleksitas pekerjaan, tekanan waktu, serta ketersediaan sumber daya pendukung. Dalam organisasi publik, beban kerja sering kali meningkat akibat tuntutan administratif yang tinggi, perubahan regulasi, serta keterbatasan jumlah pegawai, terutama pada unit strategis seperti pengadaan barang dan jasa.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Penelitian Mutiara (2021) dan Aliefiani et al. (2023) menemukan bahwa beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan fokus dan kinerja pegawai. Namun, beban kerja berlebih justru berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas, terutama di wilayah terpencil serta pada organisasi publik dengan tekanan kerja yang tinggi (Leonita, 2020; Norawati et al., 2022). Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan beban kerja yang seimbang untuk mendorong produktivitas ASN secara berkelanjutan.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik personal yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan unggul (Sedarmayanti, 2016). Kompetensi dipandang sebagai bagian dari human capital yang menjadi aset strategis bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing (Becker, 1964). Dalam sektor publik, kompetensi ASN mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan etika profesional yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja (Cheng et al., 2024; Abd Hakim & Singh, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas kerja pegawai. Widayati et al. (2024) serta Nuriati (2023) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai sektor publik. Namun, beberapa penelitian lain menemukan bahwa kompetensi tidak selalu berdampak langsung pada produktivitas, tergantung pada konteks organisasi dan desain pekerjaan (Rizky et al., 2024; Anisa, 2023). Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa peran kompetensi terhadap produktivitas bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor organisasi lainnya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan visi, inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional berperan dalam membangun komitmen, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, gaya kepemimpinan ini dipandang relevan untuk menghadapi dinamika birokrasi serta tuntutan perubahan di lingkungan kerja.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Nofiantari et al. (2023) serta Simbolon (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan produktivitas pegawai melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten, di mana kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, terutama pada organisasi dengan sistem kerja yang sangat struktural (Kurniati & Rojuaniah, 2023; Souisa et al., 2023). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut dalam konteks organisasi publik di daerah.

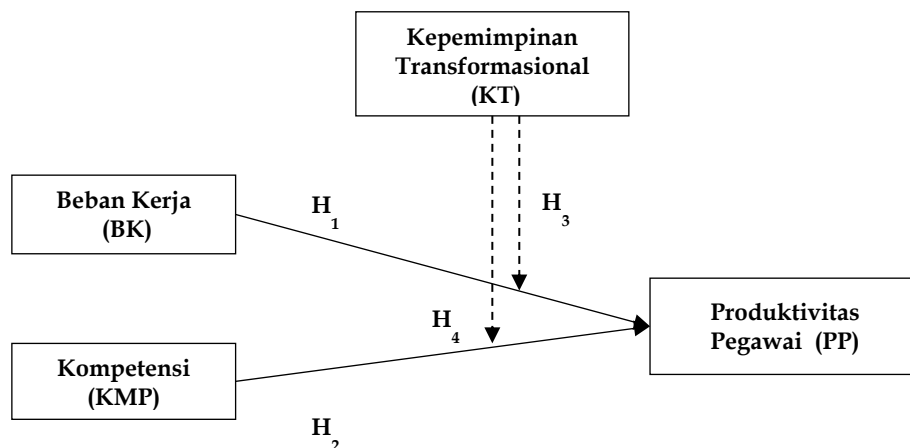
Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai variabel moderasi karena kemampuannya memengaruhi kekuatan hubungan antara faktor individu dan kinerja. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mengelola tekanan kerja, membangun makna kerja, serta mengoptimalkan potensi kompetensi pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memperkuat pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai.

Sejumlah penelitian empiris mendukung peran moderasi kepemimpinan transformasional. Gelvi dan Putri (2024), Meidawati et al. (2023), serta Rizaldi et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan lain menunjukkan bahwa peran moderasi tersebut tidak selalu signifikan dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi serta karakteristik pekerjaan (Aziz & Putra, 2022; Yanti et al., 2022). Pengujian kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam konteks BPBJ Provinsi Papua menjadi relevan untuk mengisi kekosongan literatur dan memperkaya pemahaman empiris.

Kerangka Konseptual

Produktivitas kerja pegawai mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas di organisasi sektor publik yang berorientasi pada akuntabilitas dan kualitas pelayanan. Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama beban kerja dan kompetensi pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformasional dipandang berperan strategis dalam memoderasi hubungan kedua faktor tersebut terhadap produktivitas kerja, melalui pemberian arahan, motivasi, dan penciptaan iklim kerja yang positif di tengah tekanan tugas yang tinggi. Kerangka konseptual penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antarvariabel beban kerja (BK), Kompetensi (KMP) dan Produktivitas Pegawai (PP) yang dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional (KT) dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, (2025)

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis dan menguji hubungan sebab-akibat antara beban kerja dan kompetensi terhadap produktivitas pegawai serta menilai peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua dengan objek penelitian seluruh pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, sehingga seluruh populasi yang berjumlah 93 pegawai dijadikan responden. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur dengan skala Likert yang dirancang untuk mengukur masing-masing indikator variabel penelitian secara kuantitatif dan objektif.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui uji *loading factor*, *composite reliability*, *Cronbach's alpha*, dan *average variance extracted* (AVE). Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian koefisien jalur, nilai *R-square*, uji multikolinearitas, serta analisis *bootstrapping* untuk menguji signifikansi hubungan langsung dan efek moderasi. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis model yang kompleks dengan melibatkan variabel moderasi,

Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

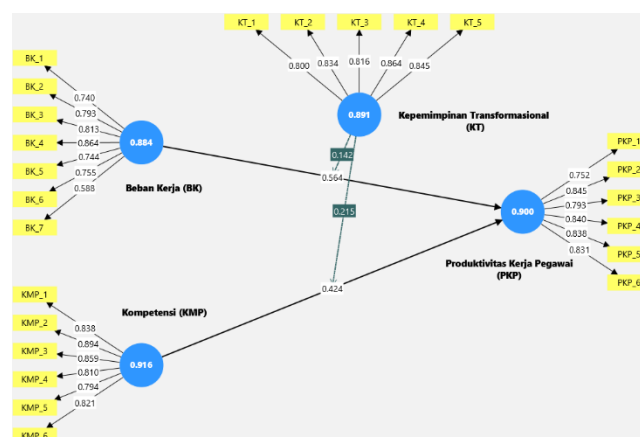
Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dalam penelitian ini mencerminkan karakteristik pegawai Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Papua yang terlibat langsung dalam proses pengadaan barang dan jasa. Responden terdiri dari pegawai dengan latar belakang jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang beragam, sehingga memberikan representasi yang cukup komprehensif terhadap kondisi sumber daya manusia di lingkungan BPBJ. Keragaman karakteristik tersebut memungkinkan penelitian memperoleh gambaran yang objektif mengenai persepsi pegawai terhadap beban kerja, kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan produktivitas kerja.

Distribusi frekuensi responden menunjukkan bahwa secara umum pegawai memberikan penilaian pada kategori sedang hingga tinggi untuk seluruh variabel penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja, kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan produktivitas kerja telah berjalan relatif baik, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Pola distribusi jawaban yang cenderung terkonsentrasi pada nilai menengah dan tinggi juga menunjukkan konsistensi persepsi responden serta mendukung kelayakan data untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer model)

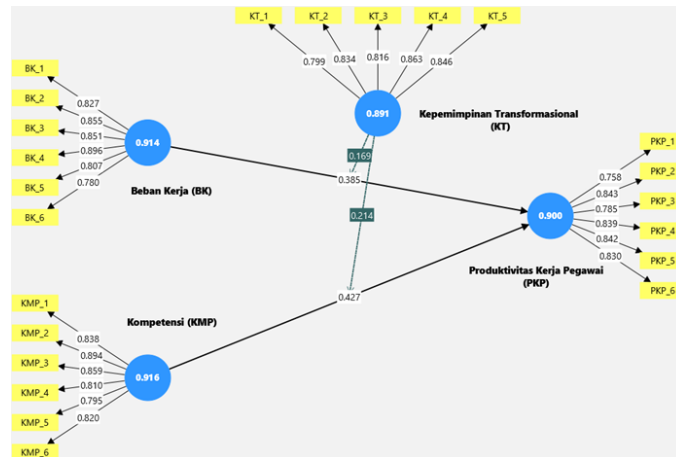
Pengujian model struktural dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.2, yang diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Outer model menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya, dengan kriteria kelayakan indikator ditentukan oleh nilai *outer loading* $\geq 0,70$ (Chin, 1998; Hair et al., 2021). Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk Beban Kerja (BK) dan Kompetensi (KMP) berperan sebagai variabel prediktor, Kepemimpinan Transformasional (KT) sebagai variabel moderasi, serta Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) sebagai variabel terikat, dengan indikator-indikator yang mampu merepresentasikan konstruk tersebut secara akurat dan konsisten.



Gambar 2. Model Struktural Outer Model

Sumber: (Data primer diolah, 2025)

Berdasarkan hasil evaluasi outer loading, indikator BK_7 memiliki nilai loading sebesar 0,588, berada di bawah batas minimum 0,70 sehingga dinilai tidak mampu merepresentasikan variabel Beban Kerja secara memadai dan berpotensi menurunkan validitas konstruk (Hair et al., 2019). Oleh karena itu, indikator BK_7 dieliminasi dari model. Setelah eliminasi, seluruh indikator Beban Kerja yang tersisa (BK_1–BK_6) memiliki nilai outer loading di atas 0,70, disertai peningkatan nilai Composite Reliability menjadi 0,914 dan AVE yang memenuhi kriteria, sehingga konstruk Beban Kerja dinilai valid, reliabel, dan layak digunakan untuk analisis struktural selanjutnya, dengan gambar konstruk sebagai berikut:



Gambar 3. Model Struktural Outer Model Hasil Eliminasi BK_7
(Sumber: Data primer diolah data SEM PLS, 2025)

Hasil Pengujian Outer Loading

Hasil pengujian outer model reflektif Variabel Produktivitas Pegawai (PKP), Beban Kerja (BK), Kompetensi (KMP) dan Kepemimpinan Transformasional (KT), diperoleh Outer Loading Faktor, dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Outer Loading Variabel

Indikator	Outer Loading				
	KP	MK	PL	PK	(KT) x (KMP) (KT) x (BK)
BK_1	0,827				
BK_2	0,855				
BK_3	0,851				
BK_4	0,896				
BK_5	0,807				
BK_6	0,780				
KMP_1			0,838		
KMP_2			0,894		
KMP_3			0,859		
KMP_4			0,810		
KMP_5			0,795		
KMP_6			0,820		
KT_1		0,799			
KT_2		0,834			
KT_3		0,816			
KT_4		0,863			
KT_5		0,846			
PKP_1				0,758	
PKP_2				0,843	
PKP_3				0,785	
PKP_4				0,839	
PKP_5				0,842	
PKP_6				0,830	
(KT) x (BK)					1,000
(KT) x (KMP)					1,000

Sumber : Hasil olah SEM PLS-4 2025

Berdasarkan hasil evaluasi outer loading, seluruh konstruk dalam model penelitian menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik, di mana seluruh indikator pada variabel Beban Kerja (BK), Kompetensi (KMP), Kepemimpinan Transformasional (KT), dan Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$. Indikator BK_4 (0,896) menjadi indikator paling dominan dalam merefleksikan beban kerja, KMP_2 (0,894) sebagai indikator terkuat pada variabel kompetensi yang menegaskan pentingnya kompetensi teknis pegawai, KT_4 (0,863) sebagai indikator utama kepemimpinan transformasional yang menekankan aspek inspirasi dan visi, serta PKP_2 (0,843) sebagai indikator paling kuat pada produktivitas kerja yang merepresentasikan efektivitas dan kualitas hasil kerja. Secara keseluruhan, seluruh konstruk dinyatakan valid, reliabel, dan memiliki struktur pengukuran yang stabil, sehingga layak digunakan dalam analisis model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel penelitian.

Hasil analisis Composite Reliability, Cronbach's alpha dan Average Variance Extracted (AVE)

Composite Reliability (CR) digunakan untuk mengukur konsistensi internal konstruk reflektif dengan mempertimbangkan kekuatan indikator berdasarkan nilai outer loading, sehingga lebih representatif dibandingkan dengan *Cronbach's Alpha* (Hair et al., 2021). Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai CR $> 0,70$, dengan kategori sangat baik pada rentang 0,80–0,90, serta didukung oleh nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Sementara itu, *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menilai validitas konvergen, di mana nilai AVE $\geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan sebagian besar varians pada indikatornya. AVE juga berperan dalam pengujian validitas diskriminan melalui kriteria *Fornell–Larcker*, sehingga memastikan bahwa model pengukuran memiliki akurasi, konsistensi, dan kelayakan sebelum dilakukan analisis struktural. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *Composite Reliability* (CR), *Cronbach's alpha* dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebagaimana tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian *Composite Reliability*, *Cronbach's alpha* dan *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	<i>Cronbach's</i> <i>alpha</i>	<i>Average Variance</i> <i>Extracted</i> (AVE)
Beban Kerja (BK)	0,922	0,914	0,700
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,916	0,891	0,692
Kompetensi (KMP)	0,950	0,916	0,700
Produktivitas Kerja Pegawai (PKP)	0,906	0,900	0,667

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel dan valid. Nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh variabel berada di atas 0,70, bahkan sebagian besar melebihi 0,90, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Kompetensi (0,950), diikuti oleh Beban Kerja (0,922), Kepemimpinan Transformasional (0,916), dan Produktivitas Kerja Pegawai (0,906). Hasil ini diperkuat oleh nilai *Cronbach's Alpha* yang seluruhnya berada di atas 0,70, yang menandakan stabilitas dan konsistensi jawaban responden pada setiap konstruk. Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE $\geq 0,50$, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians pada indikatornya. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas internal dan validitas konvergen, sehingga model pengukuran dinilai layak dan dapat dilanjutkan ke analisis model struktural (inner model) serta pengujian hipotesis.

Hasil Uji Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Uji Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dengan membandingkan rata-rata korelasi antarindikator antar-konstruk (heterotrait) dengan korelasi antarindikator dalam konstruk yang sama (monotrait). Nilai HTMT $< 0,90$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki perbedaan yang memadai, atau $< 0,85$ (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil olah data, nilai HTMT yang diperoleh berada dalam batas yang disyaratkan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. *Discriminant Validity Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

	(BK)	(KT)	(KMP)	(PKP)	(KT) X (KMP)	(KT) X (BK)
(BK)						
(KT)	0,308					
(KMP)	0,466	0,461				
(PKP)	0,415	0,229	0,435			
KT) x (KMP)	0,079	0,096	0,057	0,254		
(KT) x (BK)	0,076	0,073	0,072	0,167	0,523	

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Nilai korelasi lintas konstruk berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan sebagaimana direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015) dan Hair et al. (2021). Nilai HTMT antar konstruk utama –Beban Kerja (BK) dengan Kepemimpinan Transformasional (KT), Kompetensi (KMP), dan Produktivitas Kerja Pegawai (PKP)–serta antar konstruk KMP, KT, dan PKP berada pada kategori rendah hingga sedang, menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dapat dibedakan secara konseptual maupun empiris. Nilai HTMT pada konstruk interaksi (KT×BK) dan (KT×KMP) sangat rendah, sehingga tidak menunjukkan adanya tumpang tindih pengukuran dalam model. Setiap konstruk memiliki identitas pengukuran yang unik dan layak digunakan dalam analisis struktural.

Hasil Uji *Discriminant Validity Fornell Larcker*

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4, seluruh konstruk dalam model memenuhi validitas diskriminan, ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk (BK = 0,837; KT = 0,832; KMP = 0,837; PKP = 0,817) yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarkonstruk lainnya. Hal ini menegaskan bahwa setiap konstruk lebih mampu merefleksikan varians indikatornya sendiri dibandingkan dengan berbagi varians dengan konstruk lain. Model pengukuran dinyatakan memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan setiap konstruk, baik secara konseptual maupun empiris.

Tabel 4. *Uji Discriminant Fornell-Larcker Criterion*

	(BK)	(KT)	(KMP)	(PKP)
(BK)	0,837			
(KT)	0,269	0,832		
(KMP)	0,434	0,421	0,837	
(PKP)	0,385	0,214	0,427	0,817

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil *Discriminant Cross-Loading Validity*

Uji *cross-loadings* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan loading pada konstruk lain, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan (Chin, 1998). Indikator Beban Kerja (BK), Kompetensi (KMP), Kepemimpinan Transformasional (KT), dan Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) secara konsisten merefleksikan konstruk masing-masing tanpa menunjukkan tumpang tindih pengukuran. Pola ini menegaskan bahwa setiap indikator mengukur konstruk yang tepat dan tidak lebih cocok untuk menjelaskan konstruk lain. Dengan demikian, validitas diskriminan berdasarkan *cross-loadings* dinyatakan terpenuhi, sehingga model pengukuran (outer model) valid dan layak dilanjutkan ke analisis model struktural (inner model). Hasil pengujian *cross-loadings* dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

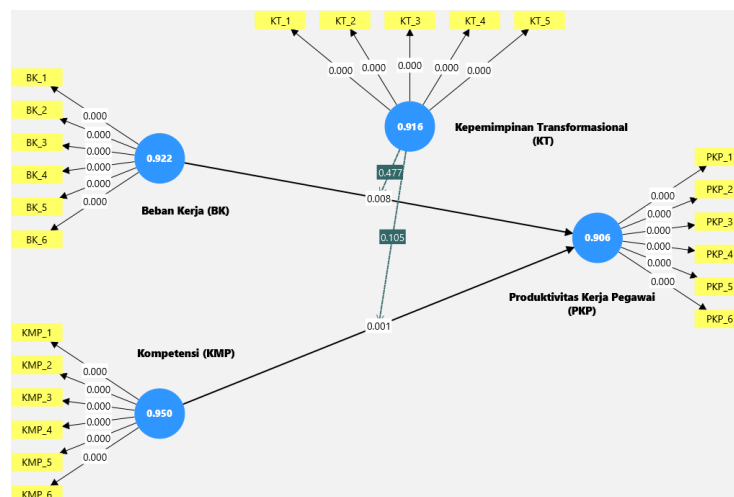
Tabel 5. *Discriminant Cross-Loading Validity*

	(BK)	(KT)	(KMP)	(PKP)
BK_1	0,827	0,167	0,320	0,300
BK_2	0,855	0,273	0,353	0,342
BK_3	0,851	0,183	0,423	0,368
BK_4	0,896	0,264	0,411	0,350
BK_5	0,807	0,209	0,307	0,252
BK_6	0,780	0,251	0,341	0,295
KMP_1	0,374	0,375	0,838	0,333
KMP_2	0,372	0,355	0,894	0,477
KMP_3	0,377	0,294	0,859	0,236
KMP_4	0,327	0,397	0,810	0,232
KMP_5	0,333	0,297	0,795	0,303
KMP_6	0,383	0,387	0,820	0,423
KT_1	0,302	0,799	0,349	0,104
KT_2	0,235	0,834	0,357	0,161
KT_3	0,195	0,816	0,336	0,168
KT_4	0,214	0,863	0,396	0,226
KT_5	0,213	0,846	0,313	0,189
PKP_1	0,189	0,140	0,386	0,758
PKP_2	0,358	0,191	0,366	0,843
PKP_3	0,306	0,222	0,236	0,785
PKP_4	0,371	0,201	0,351	0,839
PKP_5	0,323	0,132	0,395	0,842
PKP_6	0,320	0,170	0,340	0,830

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Evaluasi Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Dalam analisis mediasi, pengujian dilakukan melalui indirect effect menggunakan metode bootstrapping dan Confidence Interval (CI) 95% untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung, serta mengklasifikasikan jenis mediasi menjadi partial atau full mediation berdasarkan perubahan dan signifikansi efek langsung. Sebagai pelengkap evaluasi model, nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) $\leq 0,08$ dapat dilaporkan sebagai indikator fit model yang cukup baik dalam PLS. Apabila seluruh kriteria tersebut terpenuhi, maka model struktural dapat dinyatakan valid, informatif, serta memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang memadai. Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping*, diperoleh temuan pada Gambar 4 berikut:



Gambar 4. Hasil uji struktural model (Inner Model)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Uji Collinierity Statistic (Uji multikolinieritas)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 6, seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada pada kisaran 1,244–1,428, jauh di bawah batas maksimum yang direkomendasikan ($< 3,3$ atau batas konservatif $< 5,0$) (Hair et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel prediktor, baik Beban Kerja (BK), Kompetensi (KMP), Kepemimpinan Transformasional (KT), maupun variabel interaksi (KT×BK dan KT×KMP). Setiap konstruk memberikan kontribusi yang unik tanpa tumpang tindih informasi, sehingga estimasi koefisien jalur dapat dipercaya dan model struktural dinyatakan stabil serta akurat.

Tabel 6. Hasil Uji multikolinieritas

Variabel	VIF
BK ---> PKP	1,281
KT ---> PKP	1,244
KT ---> BK ---> PKP	1,418
KT ---> KMP ---> PKP	1,406
KMP ---> PKP	1,428

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Uji Coefficients of Determination (R^2)

Koefisien determinasi (*R-square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel laten terikat dapat dijelaskan oleh variabel laten bebas dalam model struktural (Hair et al., 2017). Berdasarkan Tabel 5.19, nilai *R-square* Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) sebesar 0,578, yang berarti bahwa Beban Kerja (BK), Kompetensi (KMP), dan Kepemimpinan Transformasional (KT) secara simultan mampu menjelaskan 57,8% variasi PKP. Mengacu pada kriteria Chin (1998), nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat, sehingga menunjukkan daya jelaskan model yang memadai. Nilai *R-square* adjusted sebesar 0,537 menegaskan bahwa setelah penyesuaian jumlah prediktor, model tetap stabil dan memiliki kekuatan prediksi yang cukup baik, sehingga layak digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, sebagaimana pada Tabel 7 berikut:

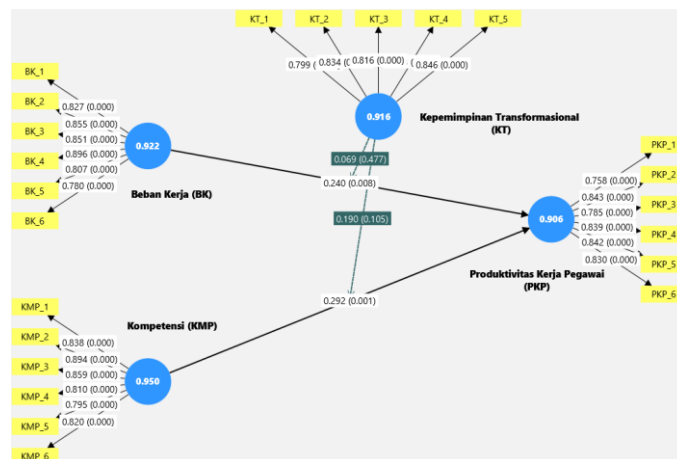
Tabel 7. Uji Coefficients of Determination (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Produktivitas Kerja Pegawai (PKP)	0.578	0.537

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui model struktural (*inner model*) dengan melihat nilai t-statistik dan nilai p hasil *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p-value $< 0,05$. Hasil pengujian hipotesis penelitian disajikan pada Gambar 5, hasil analisis model struktural berikut:



Gambar 5. Hasil Uji Hipotesis Bootstrapping (Inner Model)

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Pengujian hipotesis langsung (direct effect) dalam SEM-PLS dilakukan untuk menilai pengaruh langsung konstruk prediktor terhadap konstruk endogen tanpa melalui variabel mediator. Setelah model pengukuran dinyatakan layak, koefisien jalur terstandarisasi (β) diestimasi dan diuji signifikansinya menggunakan bootstrapping ($\alpha = 0,05$). Pengaruh dinyatakan signifikan apabila $t > 1,96$ atau $p < 0,05$, serta CI 95% tidak melintasi nol; arah dan kekuatan pengaruh ditunjukkan oleh nilai β . Besaran efek dievaluasi menggunakan effect size (f^2) (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar) dengan memastikan Inner VIF $< 3,3$ untuk memastikan bebas dari multikolinearitas. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada konsistensi β , t/p , CI, dan f^2 . Hasil uji hipotesis langsung melalui inner model disajikan pada Tabel 8:

Tabel 8. Hasil pengujian Hipotesis *Path Coefficients*

Hipotesis	Path Coefficient	P_Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		F Square
			Batas Bawah 2,5%	Batas Atas 97,5%	
BK $\rightarrow$ PKP	0,240	0,008	0,066	0,423	0,063
KMP $\rightarrow$ PKP	0,292	0,001	0,114	0,453	0,083
KT $\rightarrow$ PKP	0,041	0,703	-0,190	0,256	0,002
KT $\rightarrow$ BK $\rightarrow$ PKP	0,069	0,477	-0,119	0,265	0,005
KT $\rightarrow$ KMP $\rightarrow$ PKP	0,190	0,105	-0,060	0,402	0,029

Sumber: Olah Data SEM PLS, 2025

Berdasarkan hasil uji *statistik path coefficient* pada Tabel 8, hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Pengaruh beban kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Beban Kerja (BK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) ($\beta = 0,240$; $p = 0,008 < 0,05$), dengan pengaruh yang stabil, berukuran kecil, namun relevan ($f^2 = 0,063$). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Kompetensi (KMP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (PKP) ($\beta = 0,292$; $p = 0,001 < 0,05$) dengan pengaruh yang stabil dan berukuran kecil hingga moderat ($f^2 = 0,083$). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pegawai berkontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja, sehingga hipotesis kedua diterima.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Moderasi

Interaksi Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Beban Kerja (BK) terhadap PKP tidak menunjukkan pengaruh signifikan ($\beta = 0,069$; $p = 0,477 > 0,05$), dengan interval kepercayaan yang melintasi nol dan efek moderasi yang sangat kecil ($f^2 = 0,005$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh beban kerja terhadap produktivitas, sehingga hipotesis ketiga ditolak.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Moderasi

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa interaksi Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Kompetensi (KMP) terhadap PKP tidak signifikan ($\beta = 0,190$; $p = 0,105 > 0,05$), dengan interval kepercayaan yang masih melintasi nol dan efek moderasi yang sangat kecil ($f^2 = 0,029$). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak mampu memperkuat hubungan antara kompetensi dan produktivitas kerja pegawai, sehingga hipotesis keempat ditolak.

Evaluasi Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Evaluasi kebaikan dan kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*) pada SEM-PLS dilakukan dengan memastikan kelayakan model pengukuran (indikator reliabel melalui loading, Alpha, CR; valid konvergen melalui AVE; valid diskriminan melalui HTMT dan cross-loadings; serta kesalahan indikator rendah), dan model struktural (bebas kolinearitas melalui Inner VIF; kekuatan penjelasan melalui R^2 /Adjusted R^2 ; relevansi prediktif melalui Q^2 ; serta signifikansi, arah, dan besaran efek jalur melalui bootstrapping dan f^2 , termasuk uji mediasi/moderasi bila ada). Kecocokan model diringkas menggunakan SRMR sebagai fit global dan exact fit berbasis bootstrap, sementara PLSpredict digunakan untuk menilai kemampuan prediksi di luar sampel. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, model struktural dinyatakan memiliki kecocokan dan kemampuan prediksi yang memadai. Hasil evaluasi kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*) dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9. Hasil uji kecocokan model (*Goodness of Fit/GoF*)

No	Komponen GoF	Kriteria / Standar	Hasil Olah Data	Interprestasi
1	R-Square (R^2)	0,19 rendah; 0,33 moderat; 0,67 tinggi (Chin, 1998)	R^2 adj KP = 0,849 ; R^2 adj MK = 0,780	Keduanya kategori tinggi → daya jelaskan model sangat kuat
2	Q-Square (Predictive Relevance)	$Q^2 > 0$ (ada prediktif); $>0,25$ moderat; $>0,50$ tinggi	$Q^2 =$ 0,213	Relevansi prediktif rendah-moderat , model tetap prediktif
3	F-Square (Effect Size)	0,02 kecil; 0,15 moderat; 0,35 besar	0,002 – 0,083	Pengaruh masing-masing variabel kecil , namun signifikan (BK, KMP)
4	F-Square Moderasi	0,005 rendah; 0,01 moderat; 0,025 tinggi	KT×BK = 0,005 ; KT×KMP = 0,029	Moderasi KT lemah , KT×KMP mendekati moderat
5	SRMR (Model Fit Global)	$< 0,08$ baik; $<0,10$ tolerabel	SRMR = 0,059	Model fit global baik
6	PLS-Predict (Out-of-Sample)	RMSE/MAE PLS ≤ pembandingan	PLS: 0,906 < pembandingan: 1,306	Prediksi lebih akurat dibanding model naïf/LM
7	Linearity (Asumsi Linear)	Hubungan harus linear antar konstruk	Valid (tidak ada pelanggaran)	Model memenuhi asumsi linearitas
8	Indeks Goodness of Fit (GoF)	RMS Theta $< 0,12$ baik; HTMT $< 0,90$; VIF $< 3,3$	RMS Theta = 0,062 , HTMT = 0,485, VIF = 1,351	Outer & inner model sangat baik , tidak ada multikolinearitas

Sumber: Output data SmartPLS 4, 2025

Pembahasan

Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang jelas, terukur, dan sesuai kapasitas justru berfungsi sebagai mekanisme pengarah kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, disiplin, dan efisien. Dalam konteks Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) Sekretariat Daerah Provinsi Papua, beban kerja tidak hanya berupa kuantitas tugas, tetapi juga mencakup tuntutan ketepatan prosedur, kepatuhan terhadap regulasi, serta target waktu yang ketat. Beban kerja yang terstruktur tersebut memberikan kejelasan peran dan ekspektasi kinerja, sehingga pegawai mampu mengatur ritme kerja secara lebih optimal.

Secara teoretis, temuan ini selaras dengan *Workload Theory* yang menyatakan bahwa beban kerja pada tingkat optimal akan meningkatkan konsentrasi dan performa kerja, sedangkan beban kerja yang terlalu rendah menimbulkan kejenuhan dan yang terlalu tinggi memicu kelelahan (Robbins & Coulter, 2018). Selain itu, temuan ini juga mendukung *Human Capital Theory* (Becker, 1967), yang menegaskan bahwa produktivitas akan meningkat apabila kapasitas individu dimanfaatkan melalui pembebanan tugas yang seimbang. Dalam praktik pengadaan, beban kerja yang proporsional justru mendorong kerja, mempercepat penyelesaian administrasi, serta meningkatkan ketepatan dan akuntabilitas dalam proses pengadaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai sektor publik (Mutiarra, 2021; Norawati et al., 2022; Aliefiani et al., 2023). Meskipun terdapat penelitian lain yang menemukan pengaruh negatif beban kerja terhadap produktivitas, khususnya pada wilayah 3T (Leonita, 2020; Dahmayanti & Semmaila, 2024), perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan BPBJ yang memiliki standar kerja, sistem digital, dan alur prosedural yang relatif jelas. Dengan demikian, dalam konteks BPBJ Provinsi Papua, beban kerja berfungsi sebagai penggerak produktivitas, bukan sebagai sumber tekanan yang berlebihan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, yang menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan analitis yang baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kompetensi memungkinkan pegawai memahami kompleksitas pekerjaan, mengurangi kesalahan prosedural, serta meningkatkan kecepatan dan kualitas dalam menyelesaikan tugas. Dalam lingkungan BPBJ, kompetensi sangat krusial karena pekerjaan pengadaan menuntut ketelitian tinggi, pemahaman regulasi, serta kemampuan teknis untuk mengevaluasi administrasi dan aspek teknis.

Temuan ini secara kuat mendukung *Human Capital Theory* (Becker, 1967) yang menyatakan bahwa investasi dalam kompetensi individu akan meningkatkan produktivitas organisasi. *Competency Theory* juga menegaskan bahwa kompetensi merupakan kombinasi kemampuan teknis, perilaku kerja, dan kapasitas kognitif yang secara langsung memengaruhi output kerja. Pegawai yang kompeten mampu bekerja lebih mandiri, mengambil keputusan yang tepat, serta beradaptasi dengan dinamika regulasi pengadaan yang terus berkembang.

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan determinan utama produktivitas ASN (Setiawan, 2021; Rahmayanti et al., 2022; Mustofa & Syarif, 2023). Dalam konteks BPBJ Provinsi Papua, kompetensi seperti kemampuan menyusun dokumen tender, memahami regulasi LKPP, mengoperasikan sistem e-procurement, dan berkoordinasi lintas OPD terbukti menjadi faktor kunci dalam menjaga kelancaran dan kualitas proses pengadaan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi merupakan strategi yang paling rasional dan berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformatif sebagai Moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa produktivitas pegawai dalam menghadapi beban kerja lebih dipengaruhi oleh struktur tugas, standar operasional, dan regulasi kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan. Dalam BPBJ Provinsi Papua, pegawai tetap harus menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan prosedur yang telah ditetapkan, terlepas dari intensitas inspirasi atau motivasi yang diberikan oleh pimpinan.

Temuan ini berbeda dengan asumsi klasik *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memperkuat motivasi pegawai saat menghadapi beban kerja yang tinggi. Namun, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Role Clarity Theory*, yang menekankan bahwa pada pekerjaan yang sangat terstruktur dan berbasis aturan, kejelasan prosedur dan standar kerja lebih menentukan produktivitas dibandingkan dengan faktor kepemimpinan. Dengan kata lain, dalam konteks pengadaan, sistem dan regulasi lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh interpersonal pemimpin. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak efektif sebagai variabel moderasi pada pekerjaan yang bersifat rutin dan regulatif (Nurkholis, 2022; Yuliani, 2021; Prasetyo, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa dalam birokrasi pengadaan, kepemimpinan lebih berperan sebagai fasilitator administratif daripada sebagai penguat hubungan kausal antara beban kerja dan produktivitas.

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Moderasi

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor independen yang secara langsung memengaruhi produktivitas, tanpa bergantung pada gaya kepemimpinan. Pegawai yang kompeten tetap mampu bekerja secara produktif karena telah menguasai prosedur, regulasi, dan keterampilan teknis yang diperlukan dalam proses pengadaan. Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui Task Structure Theory, yang menyatakan bahwa pada pekerjaan yang sangat terstruktur, peran kepemimpinan menjadi kurang dominan karena pegawai bekerja berdasarkan standar dan sistem yang sudah baku.

Dalam konteks BPBJ Provinsi Papua, keberhasilan kerja lebih ditentukan oleh kompetensi teknis dan pengalaman kerja daripada oleh pengaruh motivasional pemimpin. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kompetensi ASN lebih menentukan produktivitas dibandingkan kepemimpinan transformasional, terutama dalam pekerjaan teknis dan administratif (Fitria, 2021; Nugraha, 2022; Yudianto, 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa peningkatan produktivitas kerja di lingkungan BPBJ harus lebih difokuskan pada penguatan kompetensi dan sistem kerja, sementara kepemimpinan diarahkan untuk mendukung kelancaran proses dan penyediaan sumber daya.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai BPBJ Provinsi Papua lebih ditentukan oleh faktor struktural (beban kerja) dan kapasitas individu (kompetensi) dibandingkan dengan peran moderasi kepemimpinan transformasional. Temuan ini memberikan kontribusi empiris yang penting dalam konteks birokrasi pengadaan serta menjadi dasar yang kuat bagi perumusan implikasi manajerial dan kebijakan pada bagian selanjutnya.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di Biro Pengadaan Barang dan Jasa (BPBJ) Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Beban kerja yang terkelola secara proporsional serta kompetensi teknis dan administratif yang memadai dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja pegawai. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berperan sebagai variabel moderasi, bahkan cenderung memperlemah pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap produktivitas, yang menunjukkan bahwa produktivitas lebih ditentukan oleh faktor struktural dan kapasitas individu dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

BPBJ Sekretariat Daerah Provinsi Papua disarankan untuk memperkuat analisis dan pengelolaan beban kerja berbasis jabatan agar distribusi tugas lebih adil dan sesuai dengan kapasitas pegawai. Selain itu, peningkatan kompetensi teknis dan regulatif melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi pengadaan, serta penguatan literasi digital terkait e-procurement perlu diprioritaskan. Perbaikan sistem kerja dan SOP, komunikasi internal, serta penyediaan fasilitas pendukung juga lebih penting dibandingkan hanya mengandalkan pendekatan kepemimpinan, disertai pemberian ruang untuk aktualisasi kompetensi melalui penugasan yang relevan dan otonomi kerja yang terukur.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penggunaan kuesioner tertutup yang berpotensi menimbulkan bias persepsi responden, serta cakupan objek yang terbatas pada BPBJ Provinsi Papua sehingga generalisasi temuan menjadi terbatas. Selain itu, penelitian hanya menguji satu gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dan menggunakan desain cross-sectional, sehingga belum mampu menangkap dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu maupun faktor kontekstual lain seperti budaya organisasi, infrastruktur, dan dukungan teknologi.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi BPBJ Provinsi Papua dengan menegaskan pentingnya penataan beban kerja dan penguatan kompetensi sebagai strategi utama untuk meningkatkan produktivitas, serta mengarahkan fokus manajerial pada perbaikan struktural dan teknis organisasi. Secara akademik, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menunjukkan keterbatasan peran moderasi kepemimpinan transformasional pada organisasi yang sangat

prosedural, sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan untuk menguji gaya kepemimpinan lain, variabel mediasi, maupun pendekatan metodologis yang lebih komprehensif.

Referensi

- Abd Hakim, J., & Singh, D. (2024). Teori Kompetensi: Ulasan dari Perspektif Kemahiran Digital. *Malaysian Journal of Information and Communication Technology (MyJICT)*, 23. <https://doi.org/10.53840/myjict5-1-28>
- Aliefiani, G., Putri, M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jemsi*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Aliyah, D., Saepudin, E. A., Tania, I., Damayanti, V. P., & Rosiana, L. (2025). Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Pembuatan Kebijakan Studi Kasus pada Pemerintah Daerah. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science Technology and Educational Research*, 2(1b), 2370–2378. <https://doi.org/10.32672/mister.v2i1b.2834>
- Aminudin. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Ummul Quro Al-Muqaromah Karawang. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, Volume 6(2), 1488–1497. <https://doi.org/10.31539/costing.v6i2.4937>
- Anisa, N. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 11(2), 666–670. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i2.92>
- Atmoko, A. W., & Santoso, A. B. (2024). The Effect of Compensation, Work Environment, and Career Development on Employee Turnover Intention of PT XYZ Final Assembly Department. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(07), 1657–1672. <https://doi.org/10.59141/jiss.v5i07.1178>
- Barbieri, M., Micacchi, L., Vidè, F., & Valotti, G. (2023). The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104–129. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043560>
- Basuki, B., Widyanti, R., & Husnurropiq, H. (2023). Peran Moderasi Budaya Organisasi terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Pegawai pada Organisasi Publik. *Al-Ulum Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(2), 119–131. <https://doi.org/10.31602/alsh.v9i2.12711>
- Caire, G., & Becker, G. S. (1967). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *Revue Économique*, 18(1), 132. <https://doi.org/10.2307/3499575>
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12371>
- Dahmayanti, A., & Semmaila, B. (2024). Analisis Pengaruh Beban Kerja , Disiplin Kerja, dan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai di Sekolah Tinggi Ilmu Islam dan Bahasa Arab (STIBA) Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1), 589–603. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i1.6446>
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (Tim UGM Press, Ed. & Trans.; Tim UGM Press, Vol. 1). Gadjah Mada University Press.
- Firjatullah, J., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja , Budaya Kerja , dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.426>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd Edition). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gumelar, B., & Jamaludin, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Mitramas Muda Mandiri. *MSEJ; Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 5706–5717. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

- Hapsari, I., Lies Putriana, & Tia Ichwani. (2022). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Ditjen PPKTRANS Kemendesa PDTT. *JIMP : Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 2(2), 81–91. <https://doi.org/10.35814/jimp.v2i2.3297>
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., & Sihombing, N. S. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. PLN (Persero) UIP Sumbagut. *PROINTEGRITA*, 6(1), 182–202. <http://dx.doi.org/10.46930/jurnalprointegrita.v6i1.1502>
- Kirana, K. C., Purnamarini, T. R., & Mahanani, R. F. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kualitas Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Sleman. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 1109. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1095>
- Komariyah, I., & Laelawati, K. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja pada Industri Kertas Daur Ulang CV Kridasana (Survei pada Bagian Produksi). *Jurnal Manajemen Dan Pariwisata*, 2(April), 89–103. <https://doi.org/10.32659/jmp.v2i1.259>
- Kurniati, Nenny, & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Sinomika Journal*, 1(5), 1153–1172. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i5>
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Leonita, N. (2020). Determinasi Pengembangan Karier Dan Kinerja Pegawai: Kompetensi Dan Beban Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:230640306>
- Meidawati, D., Subyantoro, A., & Hikmah, K. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal MD: Jurnal Manajemen Dakwah*, 9(2). <https://doi.org/10.14421/jmd.2023.92.01>
- Miharja, T. S., Didiek, V., & Aryanto, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(2), 406–414. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i2.1088>
- Muktamar, A., & Ramadani, T. F. (2023). Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 1141–1158. <https://doi.org/10.62668/jimr.v2i01>
- Munandar, A. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Marketing KSU Rappodi Madiun). Universitas Brawijaya.
- Nitisemito, A. (2000). *Manajemen personalia* (Ghalia Indonesia, Ed.).
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(4), 719. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3455>
- Nur, N., & Yurika, A. (2023). Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 10(1), 29–44. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i1.504>
- Nuriati, Firman A. B. (2023). Pengaruh Kompetensi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal The Manusagre*, 1(5), 649–662. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/view/4015>
- Oktaviani, L., Istianda, M., & Kuswandi, A. (2025). Pengaruh Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(2), 269–305. <https://doi.org/DOI:10.36982/jpp.v10i2.5276>

- Pramono, & M. Subagio. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tunggul Majapahit Sejahtera Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 12(2), 135–147. <https://doi.org/10.35968/jmspc.v12i2.1106>
- Pratama, D. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi Serta Dampaknya pada Kinerja Guru SMA Negeri 1 Batang Hari Teguh. *J-MAS; Jurnal Manajemen Dan Sains*, 8(2), 1750–1756. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1463>
- Purwanto, A., Ratnaningtyas, E. M., & Luisa Peny, T. L. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 2(1), 46–61. <https://doi.org/10.59066/jmae.v2i1.267>
- Ramadhan L, Rina, H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Polewali Mandar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL)*, 3(1), 560–576. <https://doi.org/10.58191/jomel.v3i1.123>
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (Jmob)*, 1(4), 593–602. <https://doi.org/10.33373/jmob.v1i4.3783>
- Razmayanti, A. Reni., & Kusuma, S. Fajar. (2024). Pengaruh Kompensasi, Loyalitas Karyawan, Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sari Ater Kamboti Bandung. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 206–215. <https://doi.org/10.36985/nrjb2g03>
- Renata, M. Tri., & Salim, M. Agus. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Unit Clean Industry Pasuruan). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 12(02), 1279–1285. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm>
- Rifai, Andi, Ramli, Mansyur, & Bijang, Jamaluddin. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ekonomi Global*, 1(3), 179–193. <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jeg/article/view/979>
- Riski, Desi, Idris, Jamaluddin, & Marwan. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 13(1), 71–83. <https://doi.org/10.30821/hjri.v13i1>
- Rizaldi, F. M., Pringgabayu, D., & Prasetyo, B. (2025). Pengaruh Pendidikan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi: Tinjauan Literatur Sistematis. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(1), 8–14. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6501>
- Robbins, S. P., & Colter, M. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P., Erlangga, Jakarta.
- Sari, D. P., Pratiwi, H., Karlinda, A. E., & Candra, Y. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Reward terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekobistek*, 278–283. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.382>
- Satyawan, R., Marnisah, L., & Wadud, M. (2022). Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(4), 229–234. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i4.857>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (PT Refka Aditama, Ed.; cetakan ke). PT Refka Aditama.
- Sedarmayanti, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Daerah*. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 5(4), 21–30.
- Simanjuntak, B., & Hamali, A. Y. (2016). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank BNI 1946 (Persero) Tbk. Kantor Cabang Asia Afrika Bandung*.

- Simbolon, S. (2023). Budaya Organisasi dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Hotel Citi INN Medan. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 38–55. <https://doi.org/https://ejournal.pkmpi.org/index.php/ijess/article/view/27>
- Sinaga, E. P., Ratnasari, S. L., & Hadi, M. A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *EQUILIBRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 8(2), 104–110. <https://doi.org/10.33373/jeq.v8i2.3816>
- Sirodjudin, R. F., Kirana, A. K. C., & Subiyanto, D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Servant Leadership, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero di Kota Yogyakarta. *EduInovasi: Journal of Basic Educational Studies*, 4(2), 627–636. <https://doi.org/10.47467/edu.v4i2.1406>
- Souisa, J., Norcahyarningsih, D., Widyakto, A., & Santoso, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 3(3), 693–702. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i3.711>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumina, M. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Room Division V Hotel Bandung). *JSMD; Jurnal Siber Multi Disiplin*, 2(3), 224–235. <https://doi.org/10.38035/jsmd.v2i3.293>
- Sundari, G. D., & Putri, E. R. (2023). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 127–138. <https://doi.org/10.37531/mirai.v8i2.5152>
- Suryadewi, D. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Kerja, dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(9), 3383–3402. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i09.p04>
- Suzanna, D., Fauzan, R., & Komari, N. (2023a). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Kabupaten Sintang. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship Magister*, 11(01), 18–29. <https://doi.org/10.26418/ejme.v11i01.60531>
- Thalib, Najdah, Modding, Basri, & Rastina Kalla. (2024). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar. *Tata Kelola*, 11(1), 34–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.52103/jtk.v11i1.138>
- Thoha, M. (2005). *Perilaku organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. wiley.
- Widayati, P., Rahayu, S., Setiadi, P. B., & Fitrianty, R. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah Iii Provinsi Jawa Timur. *Manajemen Dewantara*, 8(1), 125–136. <https://doi.org/10.30738/md.v8i1.16988>
- Yanti, R., Fikri, K., & Nofirda, F. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus pada PT. Felousa Trimedika Indonesia). *ECOUNTBIS: Economics, Accounting*, 2(2), 377–386. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/365>
- Yukl, G. A., & G. W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Routledge.
- Zakaria, I. H., & Leiwakabessy, T. F. F. (2020). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Syariah Di Kota Ambon). *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 8(2), 117–126. <https://doi.org/10.35508/jak.v8i2.2873>