

**PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS PEJABAT EKSEKUTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Tesis)

Oleh:

SURYANTI



**MAGISTER MANAGEMENT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS PEJABAT EKSEKUTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

SURYANTI

Sektor jasa keuangan merupakan industri strategik. Oleh karena itu, pengembangan sektor jasa keuangan yang berdaya saing perlu didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, berintegritas dan berdaya saing global. Market share BPRS di Provinsi Lampung terhadap total perbankan masih relatif rendah, untuk menjadi lebih berkembang peranan dalam perekonomian, khususnya sektor perbankan, hal tersebut, sangatlah tergantung pengembangan kualitas SDM yang ada. Semakin baik kinerja SDM akan menghasilkan kinerja BPRS yang baik dan berdaya saing. Permasalahan pada industri jasa keuangan, khususnya BPRS, dengan masih ditemukannya tindakan fraud, accounting scandals, yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari jajaran direksi, komisaris, pejabat eksekutif, hingga pegawai. Untuk mengatasinya, BPRS perlu memiliki pejabat dengan kompetensi dan integritas tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai agar tercipta kinerja keuangan yang baik dan memastikan penerapan tata kelola, resiko dan kepatuhan dapat berjalan dengan baik.

Tujuan Penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Provinsi Lampung sebanyak 436 dengan sampel sebanyak 205 (dua ratus lima) responden. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner melalui google form. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat analisis Smart PLS. Hasil dari penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi, dan integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Saran dari penelitian ini perlu adanya peningkatan menerapkan Good Corporate Governance (GCG) yang baik dalam pengelolaan sektor jasa keuangan guna menghasilkan pejabat eksekutif dan pegawai yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi sehingga dapat menjadikan bank yang sehat dan dapat meminimalisir adanya tindakan kecurangan dalam pengelolaan keuangan bank.

Kata kunci : Kompetensi, Integritas, Kinerja Pegawai, Motivasi dan Pejabat Eksekutif.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EXECUTIVE OFFICER'S COMPETENCE AND INTEGRITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE

By

SURYANTI

The financial services industry is a strategic sector. Therefore, the development of a competitive financial services sector must be supported by professional, ethical, and globally competitive human resources. The market share of the BPRS in Lampung Province relative to the total banking sector is still relatively low; for the BPRS to play a more developed role in the economy, particularly the banking sector, the quality of the existing human resources must improve. The higher the HR performance, the better and more competitive the BPRS performance will be. Various parties, including the board of directors, commissioners, executive officers, and employees, have been implicated in fraudulent acts and accounting scandals in the financial services industry, particularly BPRS. To overcome this, BPRS must have officials with high competence and integrity so that they can enhance employee performance in order to generate good financial performance and ensure the implementation of governance, risk management, and compliance runs smoothly.

This study's objective was to determine the effect of competence and integrity on employee performance, with motivation serving as a mediating variable. This study's population comprised all 436 employees of the Islamic People's Financing Bank (BPRS) in Lampung Province, with a sample size of 205 (two hundred and five). This study utilizes primary data collected via Google Form questionnaire distribution. The obtained data was then analyzed using the Smart PLS tool. Competence has a positive and significant effect on employee performance, integrity has a positive and significant effect on employee performance, motivation has a positive and significant effect on competence's effect on employee performance, and motivation has a positive and significant effect on integrity's effect on competence's effect on employee performance mediation. This study's recommendations must increase the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the management of the financial services sector in order to produce executive officers and employees with high competence and integrity, so that they can maintain the health of banks and reduce fraud in bank financial management.

Keywords : *Competence, Integrity, Employee Performance, Motivation and Executive Officers.*

**PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS PEJABAT EKSEKUTIF
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Oleh

Suryanti

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN INTEGRITAS PEJABAT EKSEKUTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **Suryanti**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2021011016**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1001

Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP 19761110 200012 2001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002

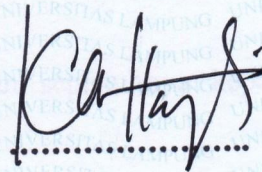
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji


Ketua : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**



Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



Penguji II : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dr. Nairobi, SE., M.Si.
NIP.19660621 199003 1 003



3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST.,M.T.
NIP.19710415 199803 1 005



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **05 Oktober 2022**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Pejabat Eksekutif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *Plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, Oktober 2022
Peneliti



Suryanti
NPM. 2021011016

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Tanjung Karang pada tanggal 18 Juni 1979. Peneliti merupakan putri dari pasangan Bapak Fauzi Azis (Alm) dan Ibu Suresmi Hasyim, anak keempat dari enam bersaudara, serta seorang istri dari Bapak Gunawan dan Bunda dari Ananda Calista Salsabila dan Vania Elysia Zahra.

Dengan rahmat Allah SWT. Peneliti menyelesaikan Pendidikan Formalnya yang dimulai dari Sekolah Dasar Negeri 3 Kampung Sawah Lama, Tanjung Karang lulus pada tahun 1991, Kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 4 Tanjung Karang, Bandar Lampung dan lulus pada tahun 1994, pada tahun 1997 peneliti menyelesaikan Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Utama Bandar Lampung.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2002 di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ekonomi Study Pembangunan. Pada tahun 2020 juga Peneliti terdaftar menjadi mahasiswa diprogram studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan lulus pada tahun 2022.

MOTTO

*“Siapa yang keluar untuk menuntut ilmu, maka dia berjuang
fi sabilillah hingga dia kembali.”*

— HR. Tirmidzi —

*“Integritas tanpa pengetahuan itu lemah dan tidak berguna, dan
pengetahuan tanpa integritas berbahaya dan mengerikan.”*

— Samuel Johnson —

*“Orang Hebat tidak dihasilkan dari kemudahan, kesenangan, dan
kenyamanan. Mereka dibentuk melalui kesulitan, tantangan dan air mata.”*

— Dahlan Iskan —

*“Katakan pada masalah mu.. “Hai Masalah aku tidak takut, aku punya
Allah, Tuhan Maha Besar, kepada_Nya lah aku meminta
dan memohon pertolongan...”*

“Cukuplah Allah sebaik-baiknya pelindung dan penolong kami”

— Hendriansyah; QS. Ali Imran: 173 —

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT atas Rahmat dan Nikmat yang telah diberikan,
kupersembahkan karya ini sebagai tanda cinta kasihku kepada:

Suami dan Anak-Anak Ku

Ayah **Gunawan, SE** yang senantiasa mendoakan, mendukung dan meridhoi langkah yang bunda lakukan, terima kasih telah menjadi penyemangat, penasehat dan memotivasi Bunda dalam menyelesaikan study ini. Kepada Anak- Anak Gadis Bunda yang tersayang **Ananda Calista Salsabila dan Vania Elysia Zahra**, yang selalu mendoakan, mendukung dan menyemangati gerak langkah Bunda, terima kasih atas segala pengertian, dan motivasi yang diberikan sampai akhir study Bunda.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul ***“Pengaruh Kompetensi dan Integritas Pejabat Eksekutif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi”***. Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Pembimbing Utama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan bimbingan, nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.
5. Bapak Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si, selaku Dosen Penguji Pertama, terima kasih atas kesediannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian Tesis ini.
6. Ibu Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan hingga proses penyelesaian Tesis ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama Peneliti menjadi Mahasiswa.
8. Mba Dharmawanti, S.Sos., terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
9. Mas Andri Kasrani, terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu peneliti dalam proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
10. Ibunda tercinta Suresmi Hasyim, terima kasih selalu ada nama ku disetiap doa mu, semangat mu motivasi terbesar bagi ku.
11. Keluarga Besar Fauzi Azis terima kasih atas pengertiannya yang diberikan selama ini.
12. Keluarga besar PT. BPR Syariah Way Kanan (Perseroda), terima kasih atas bantuan dan dukungannya pada peneliti dalam menyelesaikan study ini.
13. Mas Riki, staf IT BPR Syariah Way Kanan, terima kasih atas semua bantuannya, pagi, siang, malam selalu siap membantu.
14. Keluarga Besar Direksi BPR Syariah Provinsi Lampung, terima kasih telah mendukung dan membantu dalam perolehan data.
15. Keluarga besar gang senggol, Aldio, Adit, Apri, Vera, Anita, Winda terima kasih telah banyak membantu peneliti, memberikan doa dan menjadi keluarga baru sejak peneliti kuliah di program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung.
16. Untuk Ketua Kelas Magister Manajemen Unila Angkatan 2020, M Aditya Rizki Saputra yang selalu memberikan dukungan, masukan dan membantu selama perkuliahan.
17. Untuk teman seperjuangan MM Angkatan 2020 baik Reguler dan PJJ yaitu, Reza Hardian Pratama, Khairunnisa, Elita Yuni Setiyarini, Elita Yuni Setiyarini, Elita Yuni Setiyarini, Aditia Yudis Puspitasari, Dimaz Irja Viratama, Ni Gusti Ayu Putu Ratna, Muhammad Nagif, Tio Fatrin, Anita Octavia. G, Mohammad Athian Manan, Zulqarnain, Rofi Zunizar, Putri Ramadhona, Melda Rosa, Hiro Sejati, Syarif Setio, Intannia Lestari, Asep Muzaki, Rizky Khairunnisa, Harits Kurniawan, Moh Aditya Rizki Saputra, Titin Rosdyanti, Robiyatul Adawiah, Vynda Levy Cahyani, Afilia Devitasari,

Violeta Rahmawati, M Khoirul Aulia, Audina Sarah Suciati, Rahma Sarita, Ririn Nafisa Ulfa, Didi Marsudi, Melian Elsa Putri, Sahala Ian Patra Napitupulu, Wilfrid Sahat P Siregar. **Sukses Selalu Untuk Kita!**

18. Terimakasih untuk Almamater Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

19. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, Oktober 2022

Peneliti,

Suryanti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
ABSTRAK	II
ABSTRACT	III
DAFTAR ISI.....	XIV
DAFTAR TABEL	XVII
DAFTAR GAMBAR.....	XVIII
DAFTAR LAMPIRAN.....	XIX
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
1.4.1. Manfaat Teoritis	12
1.4.2. Manfaat Praktis	12
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	13
2.1.1. Kompetensi	13
2.1.2. Integritas	16
2.1.3. Motivasi	18
2.1.4. Kinerja Pegawai.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu	21
2.3 Kerangka Berpikir	23
2.4 Hipotesis	24
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Design Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel.....	28
3.2.1. Populasi	28
3.2.2. Sampel.....	28
3.3 Metode Pengumpulan Data	29
3.4 Definisi Operasional Variabel	29

3.4.1	Variable independent atau variable bebas (X) yakni:	29
3.4.2	Variabel Terikat	30
3.5	Pengukuran Variabel	32
3.6	Teknik Analisis Data	33
3.7	Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis	34
3.7.1	Pengukuran Variabel	34
1.	Analisa Outer Model (Model Pengukuran).....	34
2.	Analisa Inner Model (Model Srtuktural).....	35
3.7.2	Uji Hipotesis	37
1.	Uji Model Struktural	37
2.	Koefisien Determinasi (R^2)	38
3.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	38
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1.	Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	41
4.1.1.	Karakteristik Data Responden	41
4.1.2.	Analisis Frekuensi Persepsi Responden	43
1.	Persepsi Responden terhadap Kompetensi.....	44
2.	Persepsi Responden terhadap Integritas.....	45
3.	Persepsi Responden terhadap Kinerja Pegawai	46
4.	Persepsi Responden terhadap Motivasi.....	48
4.1.3.	Analisis Deskriptif	49
4.1.4.	Uji Instrument Validitas dan Reliabilitas	51
4.1.5.	Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	52
1.	Validitas Konvergen	53
2.	Validitas Diskriminan	54
4.1.6.	Hasil Uji Model Struktural (Inner Model).....	60
1.	R-Square.....	60
2.	Predictive Relevance (Blindfolding).....	61
4.1.7.	Pengujian Hipotesis	62
4.1.8.	Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis	65
4.2.	Pembahasan.....	65
4.2.1.	Pengaruh Kompetensi Pejabat Eksekutif Terhadap Kinerja Pegawai .	66

4.2.2. Pengaruh Integritas Pejabat Eksekutif Terhadap Kinerja Pegawai	68
4.2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi .	69
4.2.4. Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi.....	71

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	73
5.2. Saran dan Implikasi Menejerial	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Share BPRS terhadap Perbankan Lampung Tahun 2020	3
Tabel 1. 2. Kinerja Keuangan BPRS Provinsi Lampung	4
Tabel 1. 3. Data Pejabat Eksekutif BPRS di Provinsi Lampung	8
Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3. 1. Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 3. 2. Skor Penelitian Menggunakan Skala Likert.....	32
Tabel 3. 3. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Pengukuran	35
Tabel 3. 4. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural	36
Tabel 4. 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 4. 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	42
Tabel 4. 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	43
Tabel 4. 4. Interval Rata-Rata Persepsi Responden	44
Tabel 4. 5. Persepsi Responden Terhadap Kompetensi	45
Tabel 4. 6. Persepsi Responden terhadap Integritas.....	46
Tabel 4. 7. Persepsi Responden terhadap Kinerja Pegawai	47
Tabel 4. 8. Persepsi Responden terhadap Motivasi.....	48
Tabel 4. 9. Analisis Deskriptif	50
Tabel 4. 10. Hasil <i>Outer Loading</i>	53
Tabel 4. 11. Hasil <i>Cross Loading</i>	55
Tabel 4. 12. Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	57
Tabel 4. 13. Hasil <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	58
Tabel 4. 14. Hasil Uji Reliabilitas	59
Tabel 4. 15. Hasil <i>Average Variance Extracted</i>	60
Tabel 4. 16. Hasil Uji R-Square	61
Tabel 4. 17. Hasil Blindfolding (Q2)	62
Tabel 4. 18. Hasil <i>Path Coefficients</i>	64
Tabel 4. 19. Hasil <i>Specific Indirect Effect Tests</i>	64
Tabel 4. 20. Hasil Kesimpulan Hipotesis.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran	23
Gambar 3. 1. Diagram Jalur	39
Gambar 3. 2. Diagram Jalur Struktural	39
Gambar 4. 1. Hasil Outer Model.....	52
Gambar 4. 2. Hasil Model Penelitian	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian.....	81
Lampiran 2. Tabel Krejcie dan Morgan.....	86
Lampiran 2. Hasil Perhitungan SEM_PLS.....	87

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi selalu berupaya menampilkan berbagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasinya baik keunggulan finansial, keunggulan pemasaran, keunggulan produksi, keunggulan teknologi dan informasi. Untuk mencapai keunggulan perusahaan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, karena aspek terpenting yang membantu mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berharga bagi organisasi. Oleh karena itu organisasi harus berkomitmen untuk menemukan karyawan yang ideal sesuai dengan persyaratan kerja, dapat beradaptasi dengan formasi dan persyaratan pekerjaan, setia serta berkomitmen pada organisasi (Monari, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia pada sektor jasa keuangan juga perlu ditingkatkan, karena sektor jasa keuangan merupakan industri strategis, sehingga pengembangan sektor jasa keuangan yang berdaya saing perlu didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, berintegritas dan berdaya saing global (Ojk, 2021). BPRS sebagai salah satu sektor jasa keuangan yang kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah, dituntut agar selalu dapat mengemban amanah dari para pemilik dana dengan cara menyalurkannya untuk usaha produktif dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Keberadaan BPRS dimaksudkan untuk dapat memberikan layanan perbankan secara cepat, mudah dan sederhana kepada masyarakat khususnya pengusaha menengah, kecil dan mikro baik di perdesaan maupun perkotaan. Dalam

menjalankan kegiatan usahanya, BPRS harus selalu memegang teguh prinsip kehati-hatian serta mampu menerapkan Prinsip Syariah secara konsisten, sehingga tercipta BPRS yang sehat yang mampu memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Provinsi Lampung memiliki Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebanyak 11 (sebelas) BPRS, 8 (delapan) diantaranya merupakan BPRS Milik Pemerintah Daerah yaitu Kabupaten Way Kanan, Kabupaten Tanggamus, Kabupaten Lampung Barat, Kota Bandar Lampung, Kabupaten Lampung Utara, Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Lampung Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat. Fenomena empiris dalam penelitian ini terlihat kinerja keuangan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di Provinsi Lampung pada akhir tahun 2020 mengalami peningkatan yang sedikit dari target yang telah dibuat, bahkan terdapat beberapa BPRS yang mengalami penurunan kinerja keuangan dari target yang telah dibuat. Market share Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Provinsi Lampung masih relatif rendah, secara umum market share BPRS terhadap total perbankan Lampung per Desember 2020 belum mencapai 1% (satu persen), sedangkan market share Bank Pembiayaan Rakyat Syariah terhadap Perbankan syariah di Provinsi Lampung pada tahun 2020 rata-rata hanya mencapai sebesar 13,85% dari total perbankan syariah yang mencapai rata-rata sebesar 86,16% baik dilihat dari sisi asset, pembiayaan yang diberikan, maupun dari penghimpunan dana pihak ketiga. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1. Share BPRS terhadap Perbankan Lampung Tahun 2020

Keterangan	Aset		Pembiayaan yang Diberikan		Dana Pihak Ketiga	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
BPRS Perbankan	0,79%	0,82%	0,64%	0,71%	0,75%	0,72%
	99,21%	99,18%	99,35%	99,29%	99,25%	99,28%
BPRS Perbankan Syariah	16,13%	15,73%	10,05%	10,46%	15,17%	15,33%
	83,87%	84,27%	89,95%	89,54%	84,83%	84,67%

Sumber: Kantor OJK Provinsi Lampung, 2020

Kinerja keuangan tersebut di atas dapat dilihat bahwa rendahnya tingkat market share industri jasa keuangan khususnya BPRS sangatlah tergantung dari kualitas SDM yang ada, semakin baik kinerja SDM akan menghasilkan dan mewujudkan kinerja BPRS yang baik dan berdaya saing.

Pada tabel 1.2 menunjukkan kinerja keuangan 11 (sebelas) BPRS yang ada di provinsi Lampung, dengan pencapaian aset tertinggi yaitu > 100 Milyar adalah BPRS Kotabumi dan BPRS Bandar Lampung, pencapaian aset > 50 Milyar < 100 Milyar 6 BPRS, serta aset < 50 Milyar ada 3 BPRS.

Tabel 1. 2. Kinerja Keuangan BPRS Provinsi Lampung

NO	NAMA BPRS	ASET	PEMBIAYAAN	LABA / RUGI	DP 3
1	BPRS Kotabumi	192.870.372,00	122.250.540,00	9.846.479,00	110.549.041,00
2	BPRS Bandar Lampung	118.577.590,00	83.708.312,00	3.441.160,00	45.441.092,00
3	BPRS Metro Madani	94.577.750,00	57.320.565,00	2.520.893,00	74.848.047,00
4	BPRS Way Kanan	76.951.094,00	52.969.583,00	3.292.877,00	30.297.956,00
5	BPRS Tanggamus	62.014.453,00	47.872.704,00	4.112.529,00	31.118.323,00
6	BPRS RAJASA_Lamteng	59.021.798,00	32.304.641,00	3.132.852,00	22.629.046,00
7	BPRS Lampung Barat	51.208.868,00	41.778.685,00	2.636.998,00	15.722.018,00
8	BPRS Lampung Timur	51.156.174,00	38.776.197,00	4.085.048,00	17.705.670,00
9	BPRS Mitra Agro Usaha	32.057.440,00	23.966.502,00	840.916,00	14.387.558,00
10	BPRS Tani TBB	31.653.997,00	21.215.323,00	724.472,00	7.844.632,00
11	BPRS Aman Syariah	21.841.335,00	13.988.126,00	301.725,00	9.921.129,00

Sumber: Kantor OJK Provinsi Lampung, 2020

Fenomena yang ada dalam industri BPRS hingga saat ini masih ditemukannya tindakan fraud, accounting scandals, yang dilakukan oleh pegawai, untuk itu Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sangat memerlukan adanya pegawai yang memiliki integritas yang tinggi untuk memastikan penerapan tata kelola, Resiko dan kepatuhan dapat berjalan dengan baik. Sehingga SDM perlu dibekali dengan kompetensi terkait tiga lini pertahanan yaitu unit bisnis, unit kepatuhan dan unit audit internal. karena dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sektor jasa keuangan memiliki 3 komponen yang berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan diantaranya:

1. Tata Kelola

Tata kelola perusahaan merupakan sistem yang terdiri dari proses, kebijakan, serta aturan dalam pengelolaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independen dan fairness (kewajaran).

2. Resiko

Kegiatan operasional perbankan sangatlah rentan dengan berbagai resiko, baik resiko pasar, resiko kredit, resiko likuiditas, reputasi. sehingga diperlukannya pegawai yang memiliki kemampuan.

3. Kepatuhan

Sektor jasa keuangan merupakan industri yang memiliki ekosistem regulasi yang ketat (*highly regulated*) untuk mencapai pertumbuhan yang sehat, stabil, dan dapat tumbuh secara berkelanjutan.

(OJK, 2021).

Pencapaian kinerja perusahaan tidak terlepas dari perannya pegawai dalam perusahaan tersebut, karena olak ukur dari berhasilnya kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja karyawan dianggap sebagai salah satu faktor yang memiliki dampak dan peran terhadap kinerja organisasi, karena secara langsung memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi melalui perilaku individu meskipun ada faktor lain yang membantu keberhasilannya (Alsafadi and Altahat, 2021).

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai secara optimal dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan (Syafriansyah *et al.*, 2019). Kinerja karyawan mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas proses organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan secara efisien dan efektif (Ihtiyar and Ahmad, 2015).

Metode pengukuran kinerja karyawan berbeda-beda pada setiap organisasi. Pengukuran kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan agar dapat

melakukan strategi manajemen bakat yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para karyawannya, menghubungkan karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan serta untuk menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif lainnya (Noe *et al.*, 2017).

Kinerja pegawai pada BPRS dilihat pada besarnya pencapaian atau perolehan atas target yang telah ditentukan oleh masing-masing BPRS, namun kinerja pegawai ini tergantung dari seberapa besar pembinaan, pembelajaran serta motivasi yang diberikan dari masing-masing pejabat eksekutif. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Republik Indonesia Nomor 24/POJK.03/2018 Pejabat Eksekutif adalah pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada direksi atau mempunyai pengaruh terhadap kebijakan dan operasional BPRS (OJK, 2018).

Meningkatnya kinerja karyawan didukung dengan kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Ekhsan *et al.*, 2020). Kompetensi karyawan dikaitkan dengan keterampilan individu untuk memenuhi harapan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen puncak suatu organisasi, kompetensi mengacu pada kemampuan untuk memanfaatkan informasi, keterampilan, bakat, kapasitas (Ong'ango, 2019).

Kompetensi sumber daya manusia pada sektor jasa keuangan menjadi prioritas untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing global. Menurut hasil kajian Institute of Manangement Development, pada word talent ranking 2020, Indonesia terdapat kesenjangan kompetensi dalam finance skill dibandingkan negara lainnya yang menduduki peringkat ke- 45 dari 63 negara, sehingga perlu berbenah dalam meningkatkan kompetensi guna menghasilkan

sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif dari negara tetangga lainnya (OJK, 2021).

Selain kompetensi seorang pegawai, di sisi lain kompetensi pemimpin, mewakili pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. (Sturm *et al.*, 2017). Minh *et al.* (2017) mendefinisikan kompetensi pemimpin sebagai kemampuan dan kapabilitas pemimpin untuk menjalankan tugasnya, dan seberapa baik mereka dalam hal keterampilan teknis, pengetahuan, dan pengalaman. Kehadiran seorang pemimpin yang kompeten dapat meningkatkan kesejahteraan dan keamanan psikologis pegawai dengan menghilangkan kecemasan dan memberikan kenyamanan.

Dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang kompeten, pegawai menganggap bahwa pemimpin mereka adalah sumber dukungan, bantuan, dan bimbingan yang kredibel, karena seorang pemimpin yang kompeten mampu memberikan bantuan dan bimbingan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit atau memenuhi tenggat waktu yang ketat (Mao *et al.*, 2019).

Pada tabel di bawah dapat dilihat bahwa pejabat eksekutif pada BPRS di Provinsi Lampung terdiri dari PE kepatuhan dan PE audit internal sebesar 16,7%, kepala bagian pembiayaan sebesar 27,1%, kepala bagian operasional 33,3%, kepala bagian umum dan sumber daya insani 8,3%. Terdapat beberapa BPRS yang masih menggabungkan tugas jabatan kepala bagian operasional dengan kepala bagian umum dan sumber daya insani. Rata-rata tingkat pendidikan Pejabat eksekutif BPRS Sarjana, memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun, untuk pendidikan pelatihan, hampir rata-rata pernah mendapatkan pendidikan kepemimpinan namun

hanya 20,81% dari pejabat eksekutif yang telah memiliki sertifikat sertifikasi perbankan syariah dari Lembaga Sertifikasi Profesi.

Tabel 1. 3. Data Pejabat Eksekutif BPRS di Provinsi Lampung

Jabatan	Tersedia	Pendidikan		Masa Kerja			Ke pemim pinan	Sertifi kasi
		Sarjana	Diploma	2 th sd 4 th	> 4 th sd 6 th	> 6 th		
PE Kepatuhan	16,70%	88,33%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%	83,33%	33,33%
Ka. Pemby	27,10%	76,92%	23,08%	7,69%	30,77%	61,54%	84,62%	23,08%
Ka. Ops Ka. Umum	33,30%	57,14%	42,86%	28,57%	14,29%	57,14%	71,43%	14,29%
SDI	8,30%	66,67%	33,33%	33,33%	0,00%	66,67%	100,00 %	0,00%
PE Audit Int	16,70%	62,50%	37,50%	16,67%	16,67%	66,67%	83,33%	33,33%

Sumber: Wawancara

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ong'ango (2019), menunjukkan terdapat pengaruh langsung kompetensi secara umum terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Penelitian selanjutnya oleh Ekhsan et al. (2020), peran pemimpin dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti budaya kerja, insentif, gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan. Terlepas dari semua masalah eksternal, karyawan menghadapi beberapa masalah internal dan pribadi termasuk integritas. Sikap ini sangat penting untuk mencegah korupsi dan kehilangan pekerja cakap serta dapat dipercayanya pekerja untuk menjaga kerahasiaan organisasi (Rahim *et al.*, 2020).

Integritas adalah komitmen dalam tindakan terhadap seperangkat prinsip dan nilai yang dibenarkan secara moral. Integritas berarti bahwa perilaku seseorang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut, dan orang tersebut jujur, etis, dan dapat

dipercaya. Integritas adalah penentu utama dari kepercayaan interpersonal (Yukl, 2013).

Perilaku integritas menyangkut kesesuaian antara apa yang dikatakan manajer dan apa yang dilakukan manajer, dan mencakup persepsi perilaku manajerial yang mendukung misi dan pernyataan nilai organisasi serta persepsi karyawan bahwa manajer bertindak sesuai dengan bagaimana seseorang yang memegang posisi "seharusnya" bertindak. Hal ini sejalan dengan Zarghamifard and Danaeefard (2020) yang menyatakan integritas pemimpin penting bagi pegawainya karena pegawai selalu mengamalkan apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Selanjutnya, perilaku integritas mencakup persepsi bahwa perilaku manajer sejalan dengan pernyataan pribadinya mengenai nilai, prioritas, dan gaya manajemen (Davis and Rothstein, 2006).

Seorang pejabat eksekutif harus memiliki integritas yang tinggi, sebab setiap pejabat eksekutif pada masing-masing divisi merupakan manager yang membawahi beberapa karyawan, yang tentunya menjadi contoh bagi para karyawannya. Seorang pemimpin mengkomunikasikan pesan yang kuat kepada karyawan mereka tentang nilai-nilai mereka melalui perbuatan mereka sendiri, yang dapat disebut peran permodelan. Ketika para pemimpin menunjukkan integritas perilaku yang lebih besar, karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan dengan kepemimpinan organisasi, dan mereka lebih berkomitmen pada organisasi (Elsetouhi *et al.*, 2018a).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara integritas dengan kinerja pegawai yang menggambarkan bahwa karyawan yang

memiliki integritas tinggi akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki integritas (Rahim *et al.*, 2020).

Kompetensi dan integritas belum tentu memiliki komitmen untuk melakukan pembinaan dengan baik tanpa adanya motivasi yang akan mendorong terlaksananya kinerja pegawai yang baik. Motivasi diartikan sebagai keinginan dan kesanggupan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan baik serta berdisiplin dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi sangat penting karena dapat mendorong seseorang untuk bekerja keras atau berprestasi dalam pekerjaannya (Matriadi and Dalimunthe, 2017).

Dengan demikian motivasi merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai kinerja yang tinggi. karena peneliti menganggap bahwa motivasi memberikan dampak positif terhadap efektivitas pejabat eksekutif. Hasil penelitian sebelumnya oleh Setiono *et al.* (2021) menemukan bahwa Motivasi memediasi kompetensi dan integritas terhadap kinerja karyawan. Motivasi akan menjadikan pejabat eksekutif, untuk berprestasi, berkomitmen terhadap perusahaan serta memiliki inisiatif dan optimisme yang tinggi.

Dalam menghadapi perubahan-perubahan kebijakan, meningkatnya persaingan antar perbankan serta meningkatkan market share Perbankan Syariah maka BPRS memerlukan Pejabat eksekutif yang memiliki kompetensi dan integritas yang diharapkan mampu menghasilkan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja yang baik. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik meneliti sejauh mana pengaruh kompetensi dan integritas seorang pejabat eksekutif dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada BPRS di Provinsi Lampung.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dari latar belakang tentang rendahnya market share BPRS, masih terdapatnya tindakan fraud yang dilakukan pegawai, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi pejabat eksekutif dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada BPRS di Lampung?
2. Apakah integritas pejabat eksekutif dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada BPRS di Lampung?
3. Apakah peran motivasi memediasi pengaruh kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung?
4. Apakah peran motivasi memediasi pengaruh integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung.
3. Untuk mengetahui peran motivasi dalam memediasi kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung.
4. Untuk mengetahui peran motivasi dalam memediasi integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia. Selain itu dapat memahami serta mengukur kompetensi dan integritas pejabat eksekutif dalam mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas, mampu bekerja dengan menerapkan SOP yang ada.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan dapat menambah wawasan dan pemasukan pikiran pengelola BPRS khususnya mengenai kompetensi, integritas dan motivasi pejabat eksekutif dalam kemampuan menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.
- b. Diharapkan menjadi masukan, acuan serta tambahan informasi pada Pengurus BPRS di Provinsi Lampung selaku pengelola dalam menghasilkan kualitas kinerja pegawai yang tinggi melalui kompetensi, integritas serta motivasi pejabat eksekutif.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kompetensi

Secara etimologis kata “kompetensi” diadaptasi dari bahasa Inggris, yaitu “competence” atau “competency” yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sehingga pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya. Menurut UU No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kompetensi adalah sebagai segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan dan pengalaman serta faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dan dapat melakukan audit secara objektif, cermat dan seksama. Kompetensi adalah suatu kemampuan dan kapasitas seseorang untuk melaksanakan atau melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan juga fisik (R, Stephen P and J, 2010).

Menurut Bukit *et al.*, (2017), secara general, kompetensi pemimpin dipahami sebagai sebuah kombinasi antara

- a) Pengetahuan (knowledge), Pengetahuan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Menurut Thomas H. Davenport dalam Cooper (2014)

menjelaskan bahwa tidak banyak suatu organisasi yang membangun model kompetensi dalam penyampaian seberapa baik orang dapat belajar dan menyampaikan pengetahuan secara formal di tempat kerja.

- b) Keterampilan (*skill*), yaitu suatu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu dalam melakukan pekerjaan yang diberikan padanya. Whetten dan Cameron dalam Luthans *et al.*,(2021), konseptualisasi keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja diantaranya keterampilan komunikasi verbal, kemampuan mengelola stress dan waktu, keterampilan mengelola keputusan, keterampilan dalam mengenali, mengidentifikasi serta memecahkan masalah.
- c) Attitude, yaitu reaksi individu pada setiap rangsangan yang datangnya dari luar, seperti rasa senang, suka atau tidak suka. yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Kompetensi sangat penting disetiap perusahaan untuk memenuhi harapan organisasi dalam lingkungan di mana perubahan terjadi dengan cepat, masalah berkembang secara kompleks dan dinamis, dan persaingan yang semakin ketat. Kompetensi dibutuhkan perusahaan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa perusahaan bahkan menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk para karyawannya. Kompetensi yang tinggi dari karyawan dapat membantu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik.

Menurut Zwell dalam (Satriyo *et al.*, 2020) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

1. *Task Achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan task achievement oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan relationship meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.
3. *Personal Attribute* merupakan kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integrasi dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

2.1.2. Integritas

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian dari integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan; kejujuran. Menurut Transparency International Iran (2017), hampir tiga per empat dari 178 negara di dunia menderita masalah integritas yang serius di sektor publik mereka (Rahim, Kamaruddin and Al, 2020).

Menurut Satriyo *et al.*, (2020) integritas adalah suatu elemen karakter yang mendasari timbulnya pengakuan profesional. Integritas merupakan kualitas yang mendasari kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi anggota dalam menguji semua keputusan yang diambilnya. Integritas mengharuskan seseorang untuk bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa, pelayanan dan kepercayaan publik tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi guna sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang handal.

Integritas adalah tingkat penerimaan terhadap kesesuaian antara nilai-nilai yang diungkapkan melalui kata-kata dan apa yang ditunjukkan dalam tindakan. Perilaku yang menunjukkan integritas adalah sejauh mana orang percaya bahwa organisasi dan kepemimpinan di dalamnya menampilkan diri mereka sendiri dan nilai-nilai yang mereka anut secara akurat dalam komunikasi yang mereka lakukan. Perilaku integritas mencakup hal di mana seorang pemimpin melakukan apa yang dia katakan, dan sebaliknya, mengatakan apa yang dia lakukan Gea, (2016). Dengan kata lain integritas intinya adalah sebagai konsistensi antara kata-kata dan tindakan seseorang.

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah beroperasi dengan sistem praktik Islam. Firman Allah dalam Al-Qur'an dalam An-Nisa (4:58) juga fokus pada integritas yang mengatakan kejujuran dari perspektif Islam bagi manusia untuk melakukan tugasnya yang diikuti dengan kewajiban. Artinya setiap hak dan kewajiban yang menjadi tanggung jawab dan tanggung jawab seseorang harus dipenuhi dengan amanah Integritas adalah aspek yang sangat penting dalam kehidupan Muslim karena Allah memerintahkan untuk menempatkan semua hak kepada orang-orang benar (Rahim *et al.*, 2020).

Integritas ini mencerminkan bahwa, tidak berfokus pada penghargaan atau peluang, pegawai yang telah diberi kepercayaan untuk menyelesaikan tugas atau menawarkan kesempatan untuk menjaga beberapa kerahasiaan akan diwajibkan untuk menjaga rahasia sampai akhir dan kebutuhan untuk memenuhi semua tugas dan pekerjaan sebaik mungkin. Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Integritas seorang pemimpin paling sedikit mencakup:

1. Memiliki akhlak dan moral yang baik;
2. Memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perbankan syariah dan peraturan perundang-undangan;
3. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bprs yang sehat.
4. Tidak termasuk dalam Daftar Tidak Lulus (TDL) sebagaimana diatur dalam ketentuan otoritas jasa keuangan mengenai uji kemampuan dan kepatutan bagi Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

2.1.3. Motivasi

Motivasi adalah istilah yang terkait dengan kekuatan yang bekerja pada seseorang yang menyebabkan dia bertindak dengan cara tertentu. Motivasi disimpulkan dalam hal perubahan perilaku yang dibawa oleh rangsangan internal atau eksternal (Amar, 2004). Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Menurut Noe *et al.* (2017) motivasi terbagi menjadi dua faktor yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik bersifat nyata atau terlihat oleh orang lain seperti gaji, tunjangan, hubungan antar pribadi, kondisi pekerjaan, termasuk juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, yang dikendalikan oleh sumber eksternal, motivasi ekstrinsik diperlukan untuk menarik orang ke dalam organisasi dan membuat mereka untuk tetap bekerja. Sedangkan motivasi intrinsik dihasilkan secara internal tergantung pada penghargaan yang mengalir secara alami dari pekerjaan itu sendiri seperti melakukan pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, pengembangan dan pencapaian (Luthans *et al.*, 2021).

Kebutuhan motivasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan, diantaranya yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa motivasi ditujukan oleh fungsi dari lima kebutuhan dasar;

- 1) Physiological Needs adalah kebutuhan memenuhi mempertahankan hidup berasal dari kebutuhan pokok atau primer yaitu berupa sandang, pangan dan papan.
- 2) Kebutuhan rasa aman (Safety Needs). Kebutuhan rasa aman yang dibutuhkan oleh manusia adalah keamanan terhadap ancaman, keamanan dalam harta, perlakuan yang adil, serta adanya hari tua yang terjamin.

- 3) **Kebutuhan Sosial (Social Needs).** Pada hakekatnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain untuk mendampingi dan bersosialisasi serta kebutuhan agar manusia dapat diterima dalam lingkungan sosial.
- 4) **Kebutuhan Penghargaan (Prestige).** Semakin tinggi status, semakin tinggi pula prestige-nya, maka kebutuhan pendukung untuk membuat manusia tersebut lebih terpendang dibandingkan orang lain di sekitarnya.
- 5) **Aktualisasi diri** adalah keinginan untuk meempertinggi kapasitas kerja melalui seminar, konferensi, pendidikan akademis.

(Luthans *et al.*, 2021).

2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil akhir yang diterima seseorang berupa kualitas dan hasil setelah melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya (Ferial and Syamsir, 2021). Kinerja adalah nilai yang diperoleh dari suatu perilaku pegawai, baik secara positif maupun negatif untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja pegawai tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Satriyo *et al.*, 2020).

Kinerja atau performance menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang tertuang melalui perencanaan strategi bisnis suatu organisasi, karena kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah organisasi dan salah satu penentu kemajuan kinerja organisasi adalah kecakapan organisasi dalam mengelola kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang bagus berbanding lurus

dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaannya dan sebaliknya jika kinerja pegawai buruk akan mengakibatkan buruknya perkembangan bisnis suatu organisasi.

Tujuan sebuah organisasi melakukan penilaian terhadap kinerja pegawainya adalah:

1. Melakukan evaluasi terhadap kepuasan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
2. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya
4. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja.

Indikator untuk menilai kinerja pegawai menurut Bernadin dan Russel (2001) dalam buku Tun Huseno yang berjudul “Kinerja Pegawai” (2016) adalah:

1. Quality, merupakan pengukuran sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati dengan tujuan yang diharapkan, termasuk di dalamnya tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
2. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan
3. Timeliness yaitu lamanya suatu pekerjaan diselesaikan pada waktu tertentu.
4. Interpersonal impact yaitu kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerjanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menggunakan variabel yang berbeda-beda dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

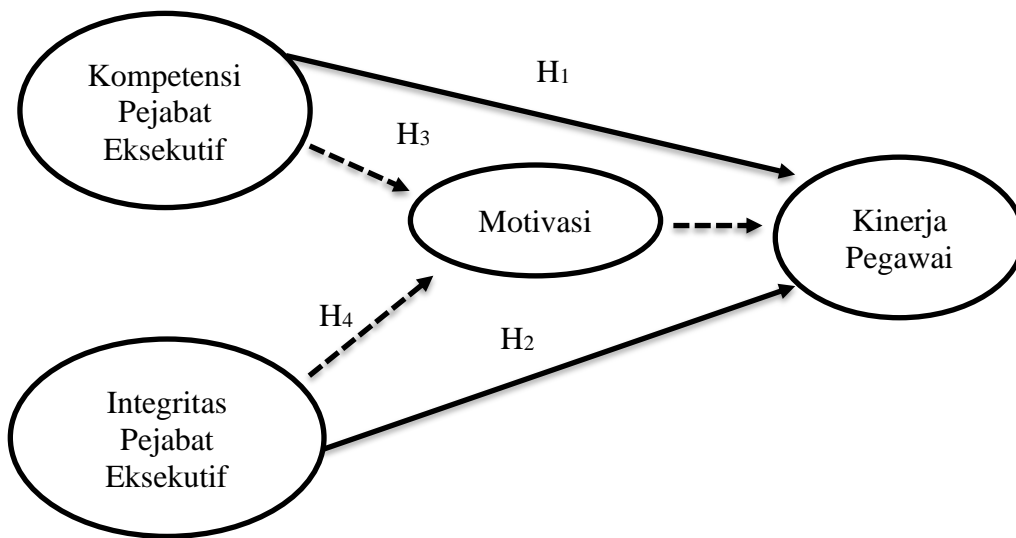
No	Judul	Nama Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
1	The Influence of Employee Competence on Employee Performance in Commercial Banks in Kenya	Sharon Alloo Ong'ango, 2019	Kompetensi, Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda,	Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2	Effect Of Employee Competency on Employee Performance in Energy and Petroleum Regulation Authority (Epra)	Terry Kathambi, 2019	Competency, Employee Performance	kontekstual rencana eksplorasi	kompetensi karyawan yang paling populer meliputi kompetensi inti.
3	Integrity As It Relates to Job Performance, Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Moderating Effect of Organizational Justice	Özlem Karapinar, 2015	Integrity, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice	Analisis Regresi	Secara umum Integritas berpengaruh Kinerja dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Keadilan Organisasi
4	Mediating Effect of Self-Leadership in the Relation between Job Commitment and Job Competence among Care Workers in	Hee Kyung Kim, 2020.	Kepemimpinan, kompetensi, komitmen kerja	Regresi Linier berganda	Kepemimpinan, kompetensi, komitmen kerja berpengaruh pada kepuasan kerja

No	Judul	Nama Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
	Korea				
5	Analyzing the Compensation and Competence on Senior High Schools Teacher's Performance through the Mediating Role of Job Motivation	Faisal Matriadi, Ritha F. Dalimunthe, 2020	Compensation, Competence	Partial Least Square (PLS) melalui software SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
6	Integritas Dan Kinerja Pekerjaan Karyawan	Nurul Aisyah Awanis, 2020	Integritas Dan Kinerja Karyawan	Smart PLS 3.0.	bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara integritas dan prestasi kerja karyawan dengan latar belakang budaya kerja Malaysia
7	Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors	Elsetouhi, Ahmed M. Hammad, Ahmed A. Nagm, Abd Elhakim A. Elbaz, Ahmed Mohamed, 2018	Leader behavioral integrity, leader behaviors,	Analisis partial least squares (PLS) menggunakan software Warp PLS, versi 5.0.	Menunjukkan bahwa hipotesis H1 dan H2 didukung bahwa integritas perilaku pemimpin yang dirasakan secara signifikan dan positif terkait dengan karyawan
8	Pengaruh Kompetensi Kerja dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Mandiri Syariah: Peran Mediasi Motivasi	Agung Riezal Tri Satriyo, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti, Handriyono, 2020	Kompetensi Kerja, Integritas Kinerja Pegawai Motivasi	Goodness-of-fit statistic	Keseluruhan variabel berpengaruh positif terhadap kinerja serta motivasi berpengaruh besar dalam memediasi terhadap variabel kinerja
9	Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi	Siska Pristiningsih, 2016	Kompetensi, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Motivasi	Regresi Linier Berganda,	Seluruh Variabel berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak memoderasi Kinerja Karyawan
10	Kinerja Karyawan Berdasarkan Gaya Kepemimpinan	I Made Putrawan, 2019	Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan, Kepribadian,	SPSS,	Seluruh Variabel berpengaruh positif terhadap kinerja, peran mediasi integritas

No	Judul	Nama Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
	dan Kepribadian Lima Besar yang Dimediasi oleh Integritas		Integritas		yang sangat berpengaruh adalah kepribadian terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Berpikir

Pada bagian ini, peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis yang diambil berdasarkan hasil telah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi variabel kompetensi, Integritas dan motivasi sebagai variabel mediasi yang disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada bagan kerangka pemikiran yang menjelaskan kompetensi, independensi, motivasi, persamaan struktural yang akan digunakan dalam penelitian ini, penulis merumuskan hipotesis kerja pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung

2. Terdapat pengaruh integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung,
3. Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi sebagai variabel mediasi pada kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung,
4. Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi sebagai variabel mediasi pada Integritas terhadap kinerja pegawai pada BPRS di Lampung.

2.4 Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Secara general, kompetensi dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (skill), atribut personal, dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behavior) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Bukit *et al.*, 2017). Kompetensi bukan hanya sekadar mengetahui apa yang harus dilakukan, namun sebaliknya, kompetensi melibatkan kemampuan generatif di mana keterampilan komponen harus dipilih dan diatur ke dalam tindakan terpadu untuk mengelola tuntutan tugas yang berubah. Sehingga, kompetensi dapat dipahami sebagai pengetahuan, keahlian individu serta keterampilan interpersonal dan kebijaksanaan umum yang dibutuhkan untuk berhasil dalam lingkungan pekerjaan (Mao *et al.*, 2019).

Kompetensi yang ada pada diri pegawai akan berdampak pada penyelesaian tugas-tugas pekerjaan secara maksimal, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pada penelitian sebelumnya oleh Pristiningsih (2016), kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

sebelumnya oleh Ong'ango (2019), yang menemukan sebagian besar menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dari kompetensi secara umum terhadap kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.4.2. Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Pegawai

Perilaku integritas mencakup hal di mana seorang pemimpin melakukan apa yang dia katakan, dan sebaliknya, mengatakan apa yang dia lakukan (Gea, 2016). Dengan kata lain integritas intinya adalah sebagai konsistensi antara kata-kata dan tindakan seseorang. Hubungan positif menunjukkan bahwa integritas perilaku pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan karena hal itu dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan pada atasan mereka yang pada akhirnya, memberikan energi pada kinerja karyawan (Choi *et al.*, 2020).

Pada penelitian sebelumnya oleh Choi *et al.* (2020), integritas perilaku pemimpin berhubungan positif dengan dukungan rekan kerja dan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh Setiono *et al.* (2021), variabel integritas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pengawas kelompok pegawai tetap, disimpulkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4.3. Peran Motivasi dalam memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi berasal dari kata motif yang diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi disimpulkan dalam hal perubahan perilaku yang dibawa oleh rangsangan internal atau eksternal (Amar, 2004). Semakin tinggi motivasi pegawai, maka mereka akan berusaha mencapai kompetensi yang maksimal sehingga kinerja akan semakin meningkat. (Pratama, 2020).

Dalam penelitian sebelumnya oleh Satriyo *et al.* (2020), menemukan bahwa Motivasi memediasi terbesar kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember. Dari penelitian tersebut, penulis berkesimpulan bahwa motivasi berperan dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Motivasi Kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja.

2.4.4. Peran Motivasi dalam memediasi Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja.

Motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi ekstrinsik tergantung pada penghargaan seperti gaji, tunjangan, hubungan antar pribadi, kondisi pekerjaan, yang dikendalikan oleh sumber eksternal, sedangkan motivasi intrinsik tergantung pada penghargaan yang mengalir secara alami dari pekerjaan itu sendiri seperti melakukan pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, pengembangan (Noe *et al.*,

2017). Dengan terpenuhinya motivasi pegawai terkait dengan penghargaan, maka akan meningkatkan prinsip integritas pada diri seorang pegawai.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Satriyo *et al.* (2020), menemukan bahwa Motivasi memediasi terbesar integritas terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember. Dari penelitian tersebut, penulis berkesimpulan bahwa motivasi berperan dalam memediasi pengaruh integritas terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung Integritas terhadap kinerja pegawai.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Design Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif data yang dihimpun dari populasi penelitian dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh kompetensi dan integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja karyawan, serta melihat motivasi dapat memidiasi kompetensi dan integritas. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPRS berasal 11 (sebelas) BPRS di Provinsi Lampung yaitu sebanyak 436 (empat ratus tiga puluh enam).

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sub kelompok atau himpunan bagian dari populasi. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970) (Uma Sekaran, 2014). Dengan jumlah populasi sebesar 436 maka ditemukan jumlah sampel sebanyak 205 (dua ratus lima) responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan cara kuisioner, dengan mengajukan beberapa daftar pernyataan kepada responden dengan dua bagian, dibagian pertama berisikan informasi data pribadi dan data dasar di perusahaan seperti jabatan, lamanya bekerja dari responden. Bagian kedua mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompetensi, independensi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Penelitian Pengaruh kompetensi, independensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada BPRS di Lampung ini mencakup 4 Variabel yang diteliti, yaitu variabel bebas atau independent variabel (X) yang terdiri dari kompetensi (X1), integritas (X2), dan motivasi yang merupakan variabel mediasi (Me) serta kinerja (Y) sebagai variabel terikatnya atau dependent variabel.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Dalam Penelitian ini definisi operasional variable akan dijelaskan sebagai berikut.

3.4.1 Variable independent atau variable bebas (X) yakni:

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kompetensi, integritas, motivasi, dan kinerja pegawai.

1. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen variabel) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompetensi (X_1) dan Integritas (X_2).

2. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel perantara yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen sehingga variabel independennya tidak langsung mempengaruhi berubah atau timbul variabel dependen. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Motivasi (Me).

3.4.2 Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen variabel) adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 3. 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kompetensi (X_1)	Dalam lingkungan tempat kerja, para pemimpin memiliki pengaruh yang cukup besar atas tim mereka. Pemimpin yang kompeten dapat menggunakan pengetahuan dan keahlian mereka untuk memimpin pengikut mereka ke arah yang positif, Dari perspektif pegawai, semakin kompeten pemimpin, semakin besar kemungkinan bahwa	Menilai kompetensi pemimpin menggunakan skala 6 (enam) pertanyaan, untuk mengukur kemampuan umum individu: 1. Leader competence 2. Leader self-serving behaviour 3. Psychological safety 4. Team performance	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	pemimpin tersebut dapat menyediakan sumber daya berkualitas lebih tinggi (misalnya, pendampingan, pembinaan, umpan balik)(Mao <i>et al.</i> , 2019)	(Mao <i>et al.</i> , 2019)	
Integritas (X ₂)	Integritas pemimpin telah dianggap sebagai komponen fundamental dari kepemimpinan yang efektif secara umum dan harus dipertimbangkan sebagai praanggapan dalam studi kepemimpinan. Integritas diasosiasikan dengan banyak konstruksi nilai-nilai, termasuk moralitas, kejujuran, etika, dan ketulusan. (Elsetouhi <i>et al.</i> , 2018b)	1. Leader integrity. (Elsetouhi <i>et al.</i> , 2018b)	Likert
Motivasi (Me)	Motivasi bisa bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Motivasi intrinsik dapat digambarkan sebagai proses motivasi oleh pekerjaan itu sendiri sejauh memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Motivasi ekstrinsik adalah jumlah usaha yang diberikan orang lain kepada orang tersebut untuk memotivasi mereka. Motivasi ekstrinsik misalnya manajemen penghargaan memberikan seperti kenaikan gaji, pujian atau promosi (Tremblay <i>et al.</i> , 2009).	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) adalah ukuran 18 item motivasi kerja yang secara teoritis didasarkan pada Self-Determination Theory (SDT) 1. Motivasi intrinsik, 2. Integrated Regulation 3. identified regulation 4. introjected regulation 5. external regulation 6. motivasi (Tremblay <i>et al.</i> ,	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		2009)	
Kinerja (Y)	Kinerja adalah ukuran hasil studi yang relevan dan sering digunakan dalam pengukuran pekerjaan. Kinerja juga dapat diartikan perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. (Koopmans, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Task Performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> 3. <i>Adaptive Performance</i> (Koopmans, 2014)	Likert

3.5 Pengukuran Variabel

Skala Likert atau Likert Scale adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala likert ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan alternatif jawaban atas pertanyaan dengan skala likert yang diberikan scor sebagai berikut:

Tabel 3. 2. Skor Penelitian Menggunakan Skala Likert

Kategori	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif diperlukan pada variabel-variabel penelitian, tetapi sifatnya sendiri, tidak dikaitkan dengan variabel lain. Berdasarkan variabel tersebut, analisis dapat dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai banyak hal (Umar, 2010:103). Analisis deskriptif dalam penelitian digunakan untuk uji normalitas yang merupakan suatu distribusi yang menunjukkan sebaran data yang seimbang sebagian besar data berada pada nilai di tengah. Normalitas dapat dilakukan dengan melihat secara deskriptif dari data tersebut. adapun yang digunakan untuk melihat normalitas adalah koefisien varians, rasio skewness dan rasio kurtosis.

3.6.2. Analisis SEM-PLS

Metode yang digunakan pada analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS). Partial Least Square atau disingkat PLS adalah model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Tujuan dari PLS adalah untuk memprediksi pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang menjelaskan hubungan teoritis antara kedua variabel (Fauziah and Titisari, 2020).

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model structural (*structural model*) atau sering disebut *inner model* (Hair *et al.*, 2021). Model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* menunjukkan bagaimana

variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model structural (*structural model*) atau *inner model* menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

3.7 Pengukuran Variabel dan Uji Hipotesis

3.7.1 Pengukuran Variabel

1. Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Uji outer model ini bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. tahap analisis uji outer model ini diukur dengan menggunakan pengujian validitas dan reabilitas. Pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*MutiTrait-Multi Method*) dengan menguji validitas convergent dan discriminant.

Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergent* indikator reflektif dapat dilihat dari *loading faktor*. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Nilai loading yang diharapkan > 0.7 dari nilai loading factor yang muncul dimana harus lebih besar dari 0,7.

Cara lain dalam menentukan validitas adalah dengan melihat nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) (Hair *et al.*, 2021). AVE adalah indikator ringkasan konvergensi yang dihitung dari varians yang diekstraksi untuk semua item yang dimuat pada satu konstruk (Hair Jr. *et al.*, 2017). Aturan praktis untuk konvergensi yang memadai adalah $AVE > 0,50$, menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians indikator termasuk dalam skor konstruk dimana nilai AVE harus

lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2021).

Pada uji reliabilitas dapat digunakan Cronbach's Alpha. Nilai ini mencerminkan reliabilitas pada semua indikator dalam model. Besaran nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9 (Hair *et al.*, 2021).

Ringkasan *rule of thumb* evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. 3. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Pengukuran

Keterangan	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Convergent	<i>Loading Factor</i>	> 0.70; 0,5 Confirmatory Research
	Average Variance Extracted (AVE)	>0.50 untuk Confirmatory Research
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i>	>0.70 untuk setiap variable
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar Konstruk Laten Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)	Akar Kuadrat AVE > Korelasi antar Konstruk Laten HTMT<0.90
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	>0.70 untuk Confirmatory Research

Sumber : (Hair *et al.*, 2021)

2. Analisa Inner Model (Model Struktural)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antara variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Pada uji structural model (inner model) menggunakan bantuan prosedur Bootstrapping dan Blindfolding dalam SMART PLS. Ada beberapa uji untuk model struktural yaitu:

- R Square pada konstruk endogen (Sekaran & Bougie, 2016). Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Perubahan nilai R-

Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah.

- Estimate for Path Coefficients, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur Bootstrapping;
- Prediction relevance (Q square) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur blinfolding. Hasil Q^2 predictive relevance dikatakan baik jika Q^2 memiliki nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar).

Tabel 3. 4. Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Rule of Thumb
<i>R-Square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat moderate lemah
	0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah.
<i>Q² predictive relevance</i>	<i>Q² > 0</i> menunjukkan bahwa model mempunyai <i>predictive relevance</i> , sedangkan nilai <i>Q² < 0</i> menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: (Hair et al., 2021).

3.7.2 Uji Hipotesis

1. Uji Model Struktural

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai pernyataan tentatif, namun dapat diuji, yang memprediksi apa yang diharapkan untuk ditemukan dalam data empiris. Hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Sepanjang garis ini, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji (Uma Sekaran, 2014).

Ukuran signifikansi dalam hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan t-statistik. Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping, Dalam metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) 1,96 (significance level = 5%).

Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada t-tabel berarti bahwa hipotesis didukung. Nilai koefisien jalur atau uji-t digunakan untuk menunjukkan tingkat signifikansi pengujian model. Jika nilai t-statistik $\geq 1,96$ maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, dan apabila nilai t-statistik $< 1,96$ maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung maka:

- $H_0 : t\text{-stat} < 1,96$: Tidak terdapat pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja pegawai.
- $H_a : t\text{-stat} \geq 1,96$: Terdapat pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja pegawai.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi ini dilakukan dengan maksud mengukur kemampuan model dalam menerangkan seberapa pengaruh variabel independen secara bersama-sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen yang dapat diindikasikan oleh nilai adjusted R – Squared. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Jika nilai mendekati 1, artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Namun, jika nilai R^2 semakin kecil, artinya kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen cukup terbatas.

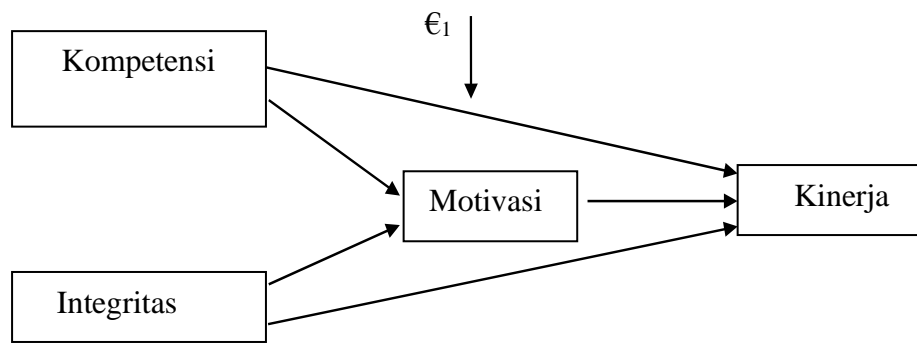
3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab-akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung. Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Tahapan-tahapan penyelesaian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Tahap I

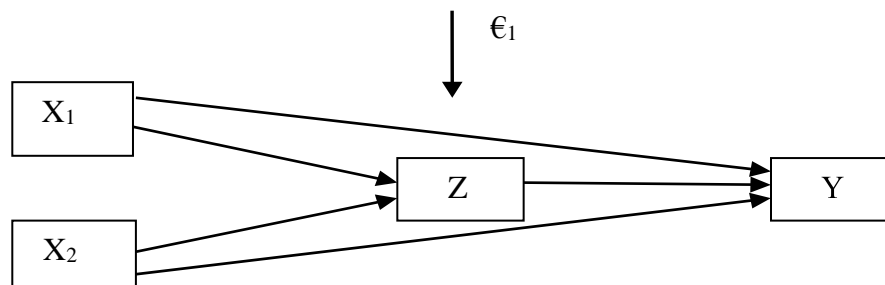
Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan variabel seperti tahap dibawah ini:



Gambar 3. 1. Diagram Jalur

b) Tahap II

Membuat diagram jalur strukturalnya sebagai berikut:



Gambar 3. 2. Diagram Jalur Struktural

Diagram jalur di atas terdiri atas dua persamaan struktural, dimana X_1 , X_2 adalah variabel eksogen dan Z serta Y adalah variabel endogen. Persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut ini.

$$Z = PZ X_1 + PZ X_2 + \epsilon_1 \quad (\text{sebagai persamaan substruktur 1})$$

$$Y = PY X_1 + PY Z + PY X_2 + \epsilon_2 \quad (\text{sebagai persamaan substruktur 2})$$

Keterangan:

X_1 : Kompetensi

X_2 : Integritas

Z : Motivasi

Y : Kinerja Pegawai

ϵ_1 dan ϵ_2 : Error

Rumusan pertama digunakan untuk menghitung pengaruh langsung variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y, sedangkan rumus kedua digunakan untuk menghitung pengaruh tidak langsung variabel X_1 dan X_2 terhadap variabel Y melalui variabel motivasi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka akan disajikan beberapa kesimpulan:

1. Pada hipotesis pertama kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3,285 atau sebesar 32,85%. Berdasarkan hasil yang diperoleh kompetensi membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ini didukung.
2. Pada hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,084 atau sebesar 20,84%. Berdasarkan hasil yang diperoleh integritas membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ini didukung.
3. Pada hasil hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja. Besarnya pengaruh motivasi dalam memediasi kompetensi pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 2,030 atau sebesar 20,30%. ($>1,96$). Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa peran motivasi dalam memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis ini didukung.

4. Pada hasil hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh tidak langsung integritas terhadap kinerja. Besarnya pengaruh motivasi dalam memediasi integritas pejabat eksekutif terhadap kinerja pegawai hanya sebesar 2,106 atau sebesar 20,06%. Berdasarkan hasil yang diperoleh bahwa peran motivasi dalam memediasi pengaruh tidak langsung integritas terhadap kinerja pegawai membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis ini didukung.

5.2. Saran dan Implikasi Menejerial

Berdasarkan dari ke empat variabel yang telah diuraikan maka akan disajikan saran sebagai berikut:

1. Pada variabel kompetensi pejabat eksekutif, nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,05, yang terdapat pada indikator Leader Competency, menunjukkan bahwa pegawai belum sepenuhnya percaya terhadap kemampuan pejabat eksekutifnya dalam hal kemampuan, hal ini perlu menjadi perhatian dewan direksi, untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pejabat eksekutif baik dalam pemecahan masalah maupun dalam pengembangan inovasi-inovasi terhadap strategi peningkatan kinerja perusahaan.
2. Pada variabel integritas nilai rata-rata terendah yang didapat yaitu pada pernyataan ketika pejabat eksekutif menjanjikan sesuatu, saya yakin akan hal itu terjadi sebesar 3,71 artinya pegawai belum sepenuhnya percaya akan janji pejabat eksekutif, belum percaya bahwa pejabat eksekutif mampu memberikan perlindungan pada mereka, untuk itu perlu menjadi perhatian khusus bagi direksi untuk meningkatkan tingkat kepercayaan pegawai

terhadap pimpinan dan perusahaan mereka, meningkatkan kepercayaan atas pemenuhan hak-hak mereka, serta memastikan tidak adanya kecurangan yang dilakukan oleh pejabat eksekutif terhadap penilaian kinerja pegawainya dalam penentuan KPI.

3. Pada variabel kinerja pegawai yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah sebesar 1,45, berada pada indikator *Adaptive Performance*. Untuk itu Direksi dan Pejabat eksekutif mampu memberikan arahan serta mensosialisasikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di BPRS kepada seluruh pegawai, baik itu perubahan program dan strategi bisnis, maupun perubahan kebijakan yang bersumber dari regulator agar karyawan mampu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang berubah dengan cepat. menghadapi ketidakpastian, mempelajari tugas-tugas baru, menunjukkan kemampuan beradaptasi antarpribadi, agar dapat dipahami serta dilaksanakan oleh pegawai dengan baik.

4. Pada variabel Motivasi yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah semua pegawai ingin menjadi sangat baik dalam pekerjaannya, jika tidak mereka sangat kecewa sebesar 4,00. Disini menunjukkan bahwa setiap pegawai selalu berupaya memberikan yang terbaik bagi perusahaannya, untuk itu disarankan pada jajaran direksi dan pejabat eksekutif pada BPRS untuk lebih manusiawi dalam mempekerjakan pegawai, memberikan imbalan yang sesuai dengan bobot dan tanggungjawab pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, menambah masa percobaan bagi pegawai kontrak dari 3 bulan menjadi 6 bulan.

5. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) di provinsi Lampung, diantaranya:
- a) Dalam perekrutan mengisi jabatan sebagai pejabat eksekutif, hendaknya lebih mempertimbangkan faktor kinerja, leadership, kompetensi serta integritas yang dimiliki calon pejabat eksekutif yang diawali dengan *self assesment* sebagaimana tercantum dalam POJK tentang tata kelola dan POJK tentang Pejabat Eksekutif
 - b) Jajaran Pengurus Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) mulai dari Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Dewan Pengawas Syariah wajib menerapkan Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola yang baik dalam mengelola BPRS guna menghasilkan pejabat eksekutif dan pegawai yang memiliki integritas yang tinggi sehingga dapat meminimalisir adanya tindakan kecurangan dalam pengelolaan keuangan bank.

DAFTAR PUSTAKA

- Alsafadi, Y. and Altahat, S. (2021) 'Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), pp. 519–529. doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519.
- Amar, A. D. (2004) 'Motivating knowledge workers to innovate: A model integrating motivation dynamics and antecedents', *European Journal of Innovation Management*, 7(2), pp. 89–101. doi: 10.1108/14601060410534366.
- Bukit *et al.* (2017) *Human Resources development. Theory, Dimensions of Measurement.* Available at: file:///C:/Users/Smile/Downloads/manajemen sumber daya manusia (PDFDrive.com).pdf.
- Choi, Y. *et al.* (2020) 'Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), pp. 1–14. doi: 10.3390/ijerph17124303.
- Cooper, C. (2014) *Fundamentals of Organizational Behavior, Fundamentals of Organizational Behavior.* doi: 10.4135/9781446261781.
- Davis, A. L. and Rothstein, H. R. (2006) 'The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis', *Journal of Business Ethics*, 67(4), pp. 407–419. doi: 10.1007/s10551-006-9034-4.
- Ekhsan, M. *et al.* (2020) 'Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta'. doi: 10.2991/aebmr.k.200205.042.
- Elsetouhi, A. M. *et al.* (2018a) 'Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role Musinguziof empowering leader behaviors', *Tourism Management*, 65, pp. 100–115. doi: 10.1016/j.tourman.2017.09.022.
- Elsetouhi, A. M. *et al.* (2018b) 'Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors', *Tourism Management*, 65, pp. 100–115. doi: 10.1016/j.tourman.2017.09.022.
- Fauziah, D. A. and Titisari, P. (2020) 'Analysis of Information Technology Utilization, Competence and Organizational Culture With Work Motivation as an Intervening Variable on Lecturer Performance at the Mandala College of Economics', pp. 17384–17397.

- Ferial, R. M. and Syamsir, S. (2021) 'The Influence of Integrity on Employee Performance', *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 3(1), pp. 97–104.
- Gea, A. (2016) 'Personal Integrity and Leadership', *Humaniora*, 7(3), p. 359. doi: 10.21512/humaniora.v7i3.3590.
- Hair, J. F. *et al.* (2021) *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, Springer.
- Hair Jr., J. F. *et al.* (2017) 'PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use', *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), p. 107. doi: 10.1504/ijmda.2017.10008574.
- Ihtiyar, A. and Ahmad, F. S. (2015) 'The Role of intercultural communication competence on service reliability and customer satisfaction.', *Journal of Economic & Social Studies (JECOSS)*. core.ac.uk. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/153450093.pdf#page=145>.
- Karapinar, O. (2015) 'Integrity as it relates to job performance, organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: moderating effect of organizational justice', *Psychology*, 1(2). Available at: <http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12618328/index.pdf>.
- Koopmans (2014) *Body @ Work Measuring Individual Work Performance Measuring Individual Work Performance Related papers Measuring Individual Work Performance*.
- Luthans, F. *et al.* (2021) *Organizational Behavior : an evidenced based approach*.
- Mao, J. Y. *et al.* (2019) 'Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), pp. 52–73. doi: 10.1111/joop.12233.
- Matriadi, F. and Dalimunthe, R. F. (2017) 'Analyzing the Compensation and Competence on Senior High Schools Teacher's Performance through the Mediating Role of Job Motivation', *Advantaces in Economics, Business atlantis-press.com*. Available at: <https://www.atlantis-press.com/article/25891549.pdf>.
- Minh, N. Van *et al.* (2017) 'The impact of leaders' technical competence on employees' innovation and learning', *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 44(2016), pp. 44–57. doi: 10.1016/j.jengtecman.2017.03.003.
- Monari, D. (2021) 'Competency Mapping and Its Influence on Employee Retention in the Telecommunication Industry in Kenya', *Ijern.Com*, 9(7), pp. 37–48. Available at: <https://www.ijern.com/journal/2021/July-2021/04.pdf>.
- Noe, R. A. *et al.* (2017) *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage, Review of Professional Management- A Journal of New Delhi Institute of Management*. doi: 10.20968/rpm/2007/v5/i1/100992.

- OJK (2018) 'Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No 24/POJK:03/2018 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah', *Ojk*.
- OJK (2021) 'Buku Cetak Biru', in *Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Jasa Keuangan*.
- Ong'ango, S. A. (2019) 'The Influence Of Employee Competence On Employee Performance In Commercial Banks In Kenya.', 7(6), pp. 69–75. Available at: <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/108940>.
- Otoritas Jasa Keuangan (2016) 'OJK Nomor 3/POJK.03/2016 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah', *Otoritas Jasa Keuangan*, pp. 1–55.
- Pratama, ferina nadya (2020) *Digital Digital Repository Repository Universitas Universitas Jember Jember Staphylococcus aureus Digital Digital Repository Repository Universitas Universitas Jember Jember, Skripsi*.
- Pristiningsih, S. (2016) 'The Effect Of Leadership And Competency On Employee Performance With Motivation As A Moderating Variable', (July), pp. 1–23.
- R, Stephen P and J, T. A. J. (2010) *Organizational Behavior Organizational Behavior, pearson education, Limited*.
- Rahim *et al.* (2020) 'Integrity and employee job performance', *Journal of Critical Reviews*, 7(16), pp. 517–521. doi: 10.31838/jcr.07.16.62.
- Rahim, N. A. A. binti Ak. binti O., Kamaruddin, S. N. A. A. binti and Al, E. (2020) 'Integrity and employee job performance', *Journal of Critical Reviews*, 7(16), pp. 517–521. doi: 10.31838/jcr.07.16.62.
- Satriyo *et al.* (2020) 'The Effect of Work Competence and Integrity on Employee Performance at Mandiri Sharia Bank : The Mediating Role of Motivation Digital Repository Universitas Jember', *IOSR Journal of Bussiness and Management*, 22(6), pp. 1–4. doi: 10.9790/487X-2206070104.
- Setiono, S. *et al.* (2021) 'The influence of competence and integrity on performance with work climate as a moderating variable', *ICORE*. Available at: <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/Icore/article/view/1465>.
- Sturm, R. E. *et al.* (2017) 'The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance', *Leadership Quarterly*, 28(3), pp. 349–366. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.11.007.
- Suardika, E. (2020) 'The Role of Motivation in Mediating the Effect of Competence and Leadership on Employee Performance in Outpatient Poly Installation of Wing Amerta RSUP Sanglah Denpasar', *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 7(2), pp. 73–79. doi: 10.22225/jj.7.2.1962.73-79.
- Sugiyono, D. (2011) 'Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D'.
- Syafriansyah, S. *et al.* (2019) 'The Influence Of Transformational Leadership And Work Competence On Employee Performance With Work Motivation As

A Mediating Variable: A Study Of Pt ...', ... (PICEEBA-2 2018). atlantis-press.com. Available at: <https://www.atlantis-press.com/article/125907969.pdf>.

Tremblay, M. A. *et al.* (2009) 'Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research', *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), pp. 213–226. doi: 10.1037/a0015167.

Uma Sekaran, R. B. (2014) *International Standard Classification of Occupations (ISCO)*, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. doi: 10.1007/978-94-007-0753-5_102084.

Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations (Global ed.)*, Essex: Pearson.

Zarghamifard, M. and Danaeefard, H. (2020) 'What drives leader integrity?', *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(1), pp. 1–33. doi: 10.1504/IJBGE.2020.104685.