

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMODERASI KOMPETENSI PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG ADMINISTRASI APARATUR KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA

Frawanty

Program Studi Magister Manajemen
Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila – Jakarta

Email : frawanty@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pegawai dan kinerja pegawai, dan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara. Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan Path Analisis dengan bantuan software SPSS Amos versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tak langsung terhadap kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Kompetensi pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci

Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Pegawai, Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership style on employee competence and employee performance, the effect of work motivation on employee competence and employee performance, and employee competence to determine the effect on the employee performance in the Deputy of Administrative Reform, Ministry of Secretary State. The research methodology used was survey method with Path Analysis with Amos SPSS version 22. The research showed that leadership style has no effect either directly or indirectly on employee competence and employee performance. Motivation influential work either directly or indirectly to the employee competence and employee performance. Employee competence direct influence on employee performance.

Keywords

Leadership Style, Work Motivation, Employee Competence, Employee Performance.

Pendahuluan

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia (SDM) yang andal kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa SDM merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Untuk mencapai keinginan di dalam sebuah organisasi, SDM merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif, efisien, produktif, dan kompetitif. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara dan meningkatkan kinerja aparatur merupakan salah satu faktor yang perlu dituntut adanya kemampuan aparatur pemerintahan yang profesional, berkualitas, dan berkompentensi dalam menjalankan tugasnya.

Sukses atau tidak usaha dalam mencapai tujuan organisasi juga dipengaruhi dengan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan bersangkutan. Untuk memiliki pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, maka perlu ditanamkan rasa memiliki organisasi dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh masing-masing individu.

Dalam lingkungan global yang semakin kompetitif dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat, Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk SDM. Terlebih lagi Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara merupakan satuan organisasi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Sekretaris Negara dengan tugas pokok menyelenggarakan pemberian dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam pengangkatan, pemberhentian, dan pensiun pejabat negara, pejabat pemerintahan, pejabat lainnya, dan Aparatur Sipil Negara yang wewenang penetapannya berada pada Presiden, serta pembinaan, penataan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara, organisasi, tata laksana, dan akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara. Sehingga salah satu peranan ke depannya adalah sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkompentensi karena akan mendapat otoritas penuh dalam menentukan berhasil tidaknya Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara ini, sebagaimana prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man on the right place and the right man on the right job*” benar-benar dapat dilaksanakan.

Dari pengamatan sebelumnya menunjukkan bahwa rendahnya hasil kinerja pada Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara selain disebabkan jumlah SDM yang tersedia baik kualitas maupun kuantitas masih kurang, juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompetensi pegawai yang ada di dalam organisasi tersebut.

Jika diamati dari beberapa faktor di atas maka faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap baik buruknya kinerja aparatur yang juga menentukan baik buruknya kinerja organisasi yang dimoderasi kompetensi pegawai dalam organisasi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh karena gaya kepemimpinan pada Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara saat ini didominasi oleh gaya kepemimpinan otokratis yang meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya. Bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah. Oleh karena itu bawahan hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. Dalam posisi demikian anggota atau bawahan tidak terlibat dalam soal keorganisasian. Pada tipe kepemimpinan ini segala sesuatunya ditentukan oleh pemimpin sehingga keberhasilan organisasi terletak pada pemimpin.

Sedangkan motivasi kerja merupakan salah satu ukuran bagaimana melihat kondisi sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi akan memberikan kontribusi yang tinggi bagi organisasi. Aspek motivasi kerja pegawai lebih dominan untuk diarahkan menangkap persepsi pegawai terhadap aktifitas kerja yang telah dilakukannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi secara prinsip akan bekerja lebih untuk sesuatu yang disukainya. Orang yang menyenangi pekerjaannya akan lebih produktif sehingga kinerja dari pegawai tersebut akan meningkat dan juga akan meningkatkan kinerja dari organisasi tersebut.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut di atas, Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara dituntut untuk terus menerus melakukan pembinaan dan pengembangan SDM, peningkatan kinerja, peningkatan motivasi kerja, kepemimpinan, standarisasi pelayanan, peningkatan kompetensi pegawai, dan lain sebagainya. Salah satu faktor strategis dalam pengembangan organisasi dan SDM di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara seperti disebutkan di atas adalah gaya kepemimpinan dan peningkatan motivasi kerja dari para pegawai yang diharapkan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja yang dimoderasi kompetensi pegawainya.

Hal utama yang perlu dilakukan adalah menetapkan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara, yang sejalan dengan perkembangan organisasi publik modern yang mampu mempengaruhi kinerja

Frawanty

Pengaruh Gaya
Kepemimpinan dan Motivasi
Kerja terhadap Kinerja
Pegawai yang Dimoderasi
Kompetensi Pegawai terhadap
Kinerja Pegawai pada Deputy
Bidang Administrasi Aparatur
Kementerian Sekretariat
Negara

pegawainya, menjabarkannya hingga ketingkat operasional, menjadikannya pedoman yang mewarnai perilaku dan segenap aktivitas pegawai secara pribadi maupun kelompok, tertanam kuat dan mengakar secara sistemik dan endemik pada organisasi Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara dan seluruh pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara mempunyai rasa memiliki, partisipasi, inisiatif kerja serta rasa tanggung jawab secara bersama-sama atas kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dimoderasi kompetensi pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara.

Berkenaan dengan identifikasi dan pembatasan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan bertitik tolak dari permasalahan di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara, yang meliputi:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai?

Landasan Teori

Kinerja

Menurut Wirawan (2013), istilah kinerja merupakan singkatan dari kata kinetika energi kerja dan padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2010). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Rivai dkk (2008), kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Moheriono (2010) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut (2011) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pendapat diatas tentang kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Frawanty
Pengaruh Gaya
Kepemimpinan dan Motivasi
Kerja terhadap Kinerja
Pegawai yang Dimoderasi
Kompetensi Pegawai terhadap
Kinerja Pegawai pada Deputi
Bidang Administrasi Aparatur
Kementerian Sekretariat
Negara

Gaya Kepemimpinan

Boles dan Davenport (1983) mempergunakan istilah gaya pemimpin, bukan gaya kepemimpinan. Menurut mereka pemimpinlah yang menunjukkan gaya bukan proses kepemimpinan. Istilah lain yang banyak dipergunakan oleh para peneliti adalah perilaku kepemimpinan atau *leadership behavior*. Dalam memimpin para pengikutnya, pemimpin mempergunakan perilaku tertentu yang berbeda satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan situasi. Menurut (2006), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya. Hersey dan Blanchard (1993) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang di exhibit ketika mencoba mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Wirawan (2013), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Pengertian pada perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat menggunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Motivasi Kerja

Sukarno (2005) menyatakan motivasi adalah hasrat atau kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi. Gorda, (2004) menyatakan motivasi merupakan serangkaian dorongan yang

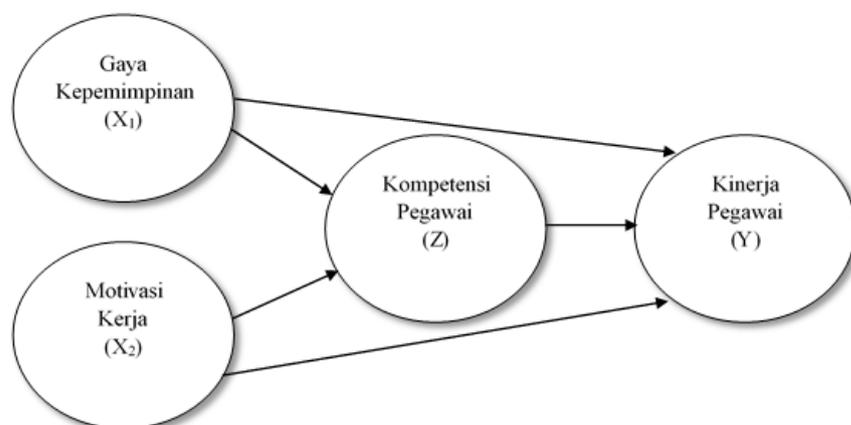
dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu yang berdampak pada peningkatan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Simamora, (2004) menyatakan motivasi (*motivation*) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Rivai, (2008) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Hasibuan (2007) menyatakan motivasi merupakan suatu cara bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mengwujudkan tujuan perusahaan. Robbins (2003) menyatakan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Kompetensi

Beberapa ahli mengemukakan pendapat mengenai pengertian kompetensi kerja. Horton (2000) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan keefektifan atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaan. Kreitner dan Kinicki (2003) berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang menunjukkan karakteristik stabil, berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang. Kompetensi seseorang menjadi ciri dasar individu dikaitkan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan atau superior. Sedarmayanti (2001) mengemukakan bahwa kompetensi kerja adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan tindakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2007), kompetensi merupakan Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut. Spencer dan Spencer dikutip oleh Narimawati (2007), kompetensi adalah karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual. Berdasarkan berbagai pengertian tentang kompetensi kerja yang diungkapkan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki individu didasari potensi intelektual maupun perilaku yang bisa menghasilkan kinerja superior dan bisa bertahan lama (stabil) serta efektif dalam bidang pekerjaan.

Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri dari dua buah variabel bebas dan dua buah variabel terikat. Gaya kepemimpinan dijadikan variabel bebas satu (X_1) dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dua (X_2). Sedangkan yang dijadikan variabel terikat atau variabel terpengaruh adalah kinerja pegawai (Y) dan kompetensi pegawai (Z). Kemudian, sebagai fokus penelitian adalah pada Deputi Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara. Disain penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Disain Penelitian

Penelitian ini diawali dengan studi kepustakaan untuk penyusunan proposal penelitian dengan cara mempelajari teori-teori sistem gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Setelah proposal penelitian tersusun dengan mengikuti kaidah-kaidah penelitian yang analisis deskriptif (*descriptive analysis*) maka dilanjutkan dengan penyusunan sejumlah pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi pegawai dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan "metode kuesioner tertutup" dikarenakan telah tersedia 5 (lima) alternatif jawaban bersifat pernyataan diri sesuai dengan ketentuan metode Skala *Likert*. Metode Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dari persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian ini gejala sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel-variabel penelitian yang meliputi kualitas gaya kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), kompetensi pegawai (Z) dan kinerja pegawai (Y).

Analisis data akan diawali dengan menguji validitas serta reliabilitas dari kuesioner. Dari data hasil kuesioner tersebut akan diperoleh data yang dapat dianalisis lebih lanjut untuk menjawab tujuan penelitian. Jenis penelitian ini adalah asosiatif, berguna untuk membuktikan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Dan

teknik analisis yang digunakan adalah korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan atau keterikatan antar variabel, serta analisis jalur yang berguna untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap endogen secara langsung maupun tidak langsung. Segala pengolahan data yang ada di dalam penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS versi 22.0.

Teknik analisis jalur (*Path Analysis*) akan digunakan dalam pengujian kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada tiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X_1 , X_2 , terhadap Z serta dampaknya pada Y . Dalam penelitian ini akan menggunakan bantuan dari software SPSS Amos Versi 22.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Pengolahan Data

Dari pengujian validitas terhadap instrumen diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan dengan jumlah butir sebanyak 30 butir, seluruhnya dinyatakan valid.
2. Variabel Motivasi Kerja dengan jumlah butir sebanyak 18 butir, seluruhnya dinyatakan valid.
3. Variabel Kompetensi Pegawai dengan jumlah butir sebanyak 18 butir, seluruhnya dinyatakan valid.
4. Variabel Kinerja Pegawai dengan jumlah butir sebanyak 32 butir, seluruhnya dinyatakan valid.

Sedangkan hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

No	Nama Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,981	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0,779	Reliabel
3	Kompetensi Pegawai	0,814	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,955	Reliabel

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa kondisi di Deputi Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.
Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung dan tak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja

pegawai ($0,143 > 0,05$), yang berarti tujuan penelitian pertama yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara tidak terjawab.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ronald Sukwadi dan Yonathan (2014) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung dan tak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($0,000 < 0,05$) dengan besaran pengaruh tital sebesar 0,589 atau 58,9%, yang berarti tujuan penelitian kedua yaitu untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara terjawab. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di pengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 58,9%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Ilham Nur (2007), kepemimpinan mempunyai kaitan erat dengan motivasi. Karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain sangat tergantung kepada kewibawaan dan bagaimana menciptakan motivasi dalam diri setiap karyawan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Pegawai sangat membutuhkan motivasi dari pimpinan untuk mewujudkan cita-cita di masa mendatang baik melalui pelatihan, pada saat bekerja, sehingga terbentuk suatu sinergi yang dapat meningkatkan produktivitas.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kompetensi pegawai ($0,719 > 0,05$). yang berarti tujuan penelitian ketiga yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara terjawab.

4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh terhadap kompetensi pegawai ($0,000 < 0,05$) dengan besaran pengaruh langsung sebesar 0,653 atau 65,3%, yang berarti tujuan penelitian keempat yaitu untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara terjawab. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai di pengaruhi oleh motivasi kerja sebesar 65,3%.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa motivasi kerja melalui motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik yang bertujuan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan tertentu melalui dorongan atau motif sehingga menghasilkan insentif yang dapat meningkatkan

kompetensi Pegawai di jajaran Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara.

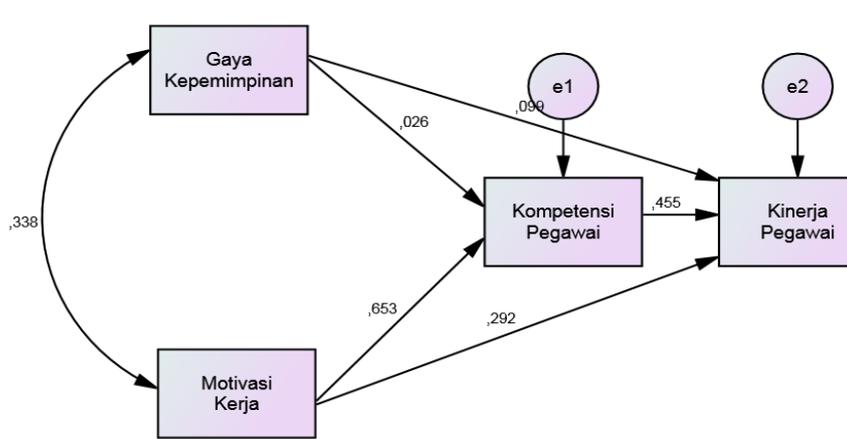
5. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai ($0,000 < 0,05$) dengan besaran pengaruh langsung sebesar 0,455 atau 45,5%, yang berarti tujuan penelitian kelima yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara terjawab. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai di pengaruhi oleh kompetensi pegawai sebesar 45,5%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Emmyah (2009), karakteristik individu yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu tersebut dalam pekerjaannya sehingga dapat dijadikan sebagai aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, dimana kompetensi dihasilkan dari integrasi asset-aset khusus perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumberdaya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisa jalur yang bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari seperangkat variabel penyebab (variabel *eksogenus*) terhadap seperangkat variabel akibat (*endogenus*). Kegunaannya untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari variabel endogen terhadap variabel eksogen.



Gambar 2 Output Analisis Jalur

Tabel 2 Ringkasan Hasil Regresi Variabel Eksogen terhadap Variabel Kompetensi Pegawai

No	Nama Variabel Eksogen	p-value	Regression Weights	Squared Multiple Correlations
1	Gaya Kepemimpinan	0,719	0,026	0,439
2	Motivasi Kerja	0,000	0,653	

Tabel 3 Ringkasan Hasil Regresi Variabel Eksogen terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No	Nama Variabel Eksogen	p-value	Regression Weights	Squared Multiple Correlations
1	Gaya Kepemimpinan	0,719	0,026	0,520
2	Motivasi Kerja	0,000	0,653	
3	Kompetensi Pegawai	0,000	0,455	

Tabel 4 Ringkasan Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh tak Langsung, dan Pengaruh Total Variabel Eksogen Terhadap Kinerja

No	Nama Variabel Eksogen	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung	Pengaruh Total	p-value
1	Gaya Kepemimpinan	0,099	0,012	0,111	0,719
2	Motivasi Kerja	0,292	0,297	0,589	0,000
3	Kompetensi Pegawai	0,455	-	0,455	0,000

Frawanty

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Deputy Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang memungkinkan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian, di antaranya adalah:

1. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen berdasarkan persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara karena keterbatasan waktu responden sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis yang umumnya mengandung kelemahan mengenai *internal validity*.
2. Instrumen pengukuran variabel penelitian ini semuanya menggunakan instrumen dari peneliti sebelumnya yang dikembangkan dalam bahasa yang berbeda dengan aslinya, sehingga kemungkinan adanya kelemahan dalam penerjemahan instrumen yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam arti yang sebenarnya yang ingin dicapai. Kemungkinan juga responden salah dalam mempersepsikan maksud yang sebenarnya sehingga penelitian yang akan datang perlu kajian yang lebih mendalam.

Simpulan

Setelah dilakukan pengujian dan analisis terhadap data untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi di Deputi Bidang Administrasi Aparatur Kementerian Sekretariat Negara adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tak langsung terhadap kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tak langsung terhadap kinerja pegawai.
3. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi pegawai.
4. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi pegawai.
5. Kompetensi pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Frederick, C.M. & Hall, S. (2003). Pilot Motivation and Performance: Theoretical and Empirical Relationships. *The International Journal of Aviation Psychology*, 13 (4). 401-414.
- Ghozali, I. (2004). *Model Persamaan Struktural*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W. (2005). *Manajemen: Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.M. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mehta, R., Dubinsky, A.J., & Anderson, R.E. (2003). Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels. *European Journal of Marketing*, 37(12), 50-85.
- Morissan. (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Murni. (2008). *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture, and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4). 766 – 788.
- Riduan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Ryan, R. M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Santoso, S. (2011). *Structural Equation Modelling (SEM)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2009). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon, B.D. (2008). *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jakarta: Puslitbang BSN.
- Thoha, M. (2010), *Kepemimpinan dan Manajemen*, Divisi Buku Perguruan Tinggi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wexley, K.N., & Yukl, G.A. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widyatmini, & Hakim, L. (2008). Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2(13).
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Frawanty

Pengaruh Gaya
Kepemimpinan dan Motivasi
Kerja terhadap Kinerja
Pegawai yang Dimoderasi
Kompetensi Pegawai terhadap
Kinerja Pegawai pada Deputi
Bidang Administrasi Aparatur
Kementerian Sekretariat
Negara
