

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS
TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI, ENERGI DAN SUMBER
DAYA MINERAL PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains**



Oleh:

FERRY ANGGRO

NIM 146110124040

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG**

2026

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI, ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI PAPUA BARAT DAYA.

Oleh:

FERRY ANGGRO

NIM 146110124040

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal: 2026
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Vebby Anwar, M.Si

Anggota Penguji I : Dr. Mervin Komber, M.M., CTT

Anggota Penguji II : Dr. Amiruddin, MA.

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr. Wa Ode Likewati, M.M.

NIDK. 8952120021

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS
TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI, ENERGI DAN SUMBER
DAYA MINERAL PROVINSI PAPUA BARAT DAYA.**

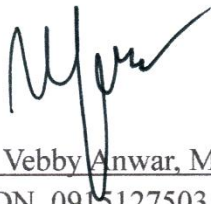
Diajukan oleh:

FERRY ANGGRO

NIM 146110124040

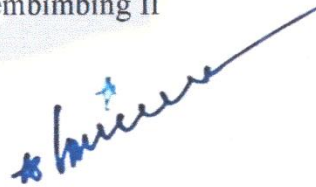
Disetujui oleh:

Pembimbing I



Dr. Vebby Anwar, M.Si
NIDN. 0915127503

Pembimbing II



DR. Ir. Mervin I.S Komber, M.M., CTT
NIDN. 1420067901

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong,

2026

Mahasiswa,



FERRY ANGGRO

NIM 146110124040

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FERRY ANGGRO

NIM : 146110124040

Fakultas : Fakultas Ekonomi, Program Study Ilmu Manajemen Program Magister

Judul tugas akhir :

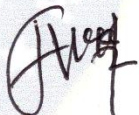
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI, ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI PAPUA BARAT DAYA.

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

- Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

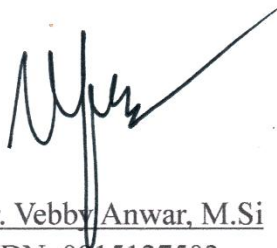
Sorong,

2026



FERRY ANGGRO

Mengetahui,

Pembimbing I


Dr. Vebby Anwar, M.Si
NIDN. 0915127503

Pembimbing II


DR. Ir. Mervin I.S Komber, M.M., CTT
NIDN. 1420067901

KATA PENGANTAR

Segala puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, Sang Sumber Hikmat dan Kebenaran, karena atas kasih karuniah dan pertolongan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul ‘Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya’. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada program studi ilmu manajemen program pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini, tanpa pertolongan Tuhan dan dukungan dari berbagai pihak, tugas ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan pengharapan selama proses penulisan tesis ini berlangsung.
2. Ibu Dr. Wa Ode Likewati, M.M. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
3. Bapak Dr. Pahmi S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
4. Bapak Dr. Vebby Anwar S.E., M.Si. selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Bapak Dr. Ir. Mervin I.S. Komber, S.E., M.M., CTT, selaku Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Pimpinan, dosen, dan seluruh staf Program Pascasarjana Magister Sains Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, atas segala dukungan akademik dan administrative selama masa studi.

7. Seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, yang telah memberikan izin dan data yang dibutuhkan untuk kelancaran penelitian ini.
8. Keluarga tercinta, terutama orang tua, istri, dan anak-anakku yang tersayang, yang senantiasa mendukung dalam doa, kasih, dan motivasi.
9. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah, yang dengan tulus telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan saran dan masukan yang membangun demi kelancaran penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Namun, besar harapan penulis bahwa tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi dunia akademik, praktisi, dan instansi yang bersangkutan. Kiranya segala jeri lelah ini menjadi persembahan terbaik bagi kemuliaan Tuhan.

“Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberikan kekuatan kepadaku”. (Filipi 4:13).

Sorong,

2026

Penulis,


FERRY ANGGRO

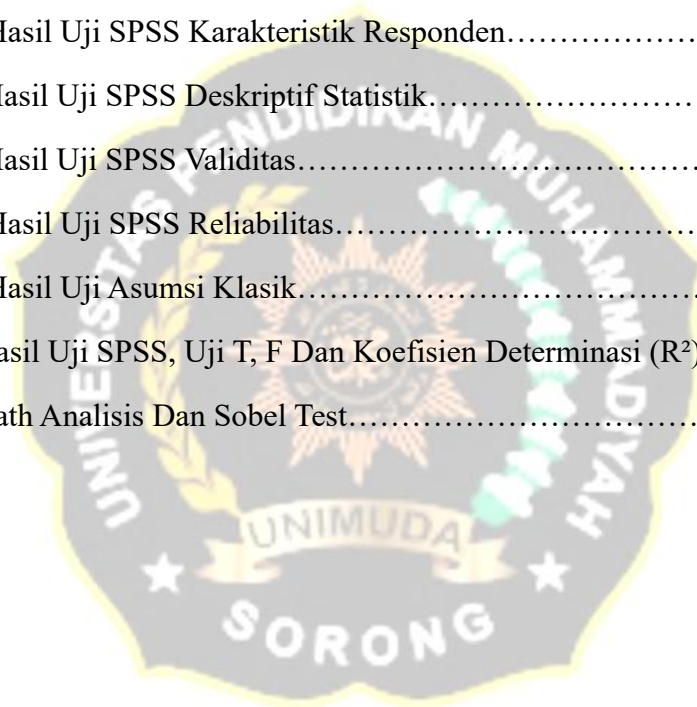
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Pertanyaan Penelitian	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	13
1.6 Batasan Penelitian	14
BAB II	16
TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.2 Konsep Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	19
2.1.3 Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>)	20
2.1.4 Teori Perilaku (<i>Behavioral Theory</i>)	22
2.1.5 Kompetensi	22
2.1.6 Motivasi Kerja	31
2.1.7 Kinerja Pegawai	43

2.2 Penelitian Terdahulu.....	51
2.3 Hubungan Antarvariabel Penelitian.....	54
2.4 Kerangka Pemikiran.....	56
2.5 Pengembangan Hipotesis	58
BAB III	60
METODE PENELITIAN.....	60
3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian	60
3.2 Objek Penelitian	60
3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling.....	60
3.3.1 Populasi.....	60
3.3.2 Sampel.....	61
3.3.3 Teknik Sampling	61
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	62
3.5 Skala Pengukuran.....	62
3.6 Definisi Operasional Variabel	63
3.7 Uji Instrumen Penelitian	64
3.8 Metode Analisis Data	64
BAB IV.....	68
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1 Gambaran Umum Penelitian.....	68
4.1.1 Lokasi Penelitian.....	68
4.1.2 Subjek Penelitian.....	69
4.1.3 Persiapan Penelitian.....	69
4.1.4 Teknik Pengumpulan Data.....	70
4.2 Analisis Deskripsi Responden.....	71
4.2.1 Distribusi Berdasarkan Usia.....	71
4.2.2 Distribusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
4.2.3 Distribusi Berdasarkan Masa Kerja.....	75

4.2.4 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
4.3 Analisis Deskriptif Statistik.....	78
4.4 Analisis Hasil Uji Instrumen.....	80
4.4.1 Uji Validitas.....	81
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	89
4.5 Analisis Hasil Uji Asumsi Klasik.....	92
4.5.1 Uji Normalitas.....	92
4.5.2 Uji Multikolinieritas.....	98
4.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	100
4.6 Analisis Pengujian Hipotesis.....	104
4.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda.....	104
4.6.2 Analisis Jalur (Path Analysis).....	112
4.6.3 Uji Sobel.....	119
4.7 Pembahasan.....	122
4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	122
4.7.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja.....	125
4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	128
4.7.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	130
4.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	131
4.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	134
4.7.7 Pengaruh Kompetensi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	136
BAB V.....	139
KESIMPULAN DAN SARAN.....	139
5.1 Kesimpulan.....	139
5.2 Saran.....	140

5.3 Implikasi Penelitian.....	144
5.3.1 Secara Praktis.....	144
5.3.2 Secara Akademis.....	144
5.4 Keterbatasan.....	145
DAFTAR PUSTAKA	147
<i>Lampiran A: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.....</i>	<i>154</i>
<i>Lampiran B: Kuesioner.....</i>	<i>155</i>
<i>Lampiran C: Tabulasi Data Penelitian.....</i>	<i>159</i>
<i>Lampiran D: Hasil Uji SPSS Karakteristik Responden.....</i>	<i>165</i>
<i>Lampiran E: Hasil Uji SPSS Deskriptif Statistik.....</i>	<i>167</i>
<i>Lampiran F: Hasil Uji SPSS Validitas.....</i>	<i>168</i>
<i>Lampiran G: Hasil Uji SPSS Reliabilitas.....</i>	<i>172</i>
<i>Lampiran H: Hasil Uji Asumsi Klasik.....</i>	<i>173</i>
<i>Lampiran I: Hasil Uji SPSS, Uji T, F Dan Koefisien Determinasi (R²), Path Analisis Dan Sobel Test.....</i>	<i>188</i>



DAFTAR TABEL

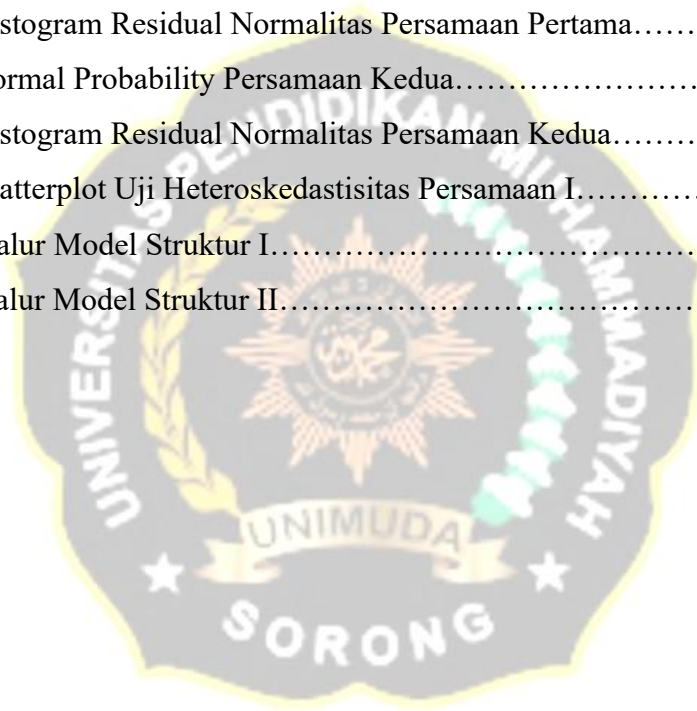
Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2023 s.d 2024	2
Tabel 1.2 Presentase Kehadiran Pegawai Tahun 2024	4
Tabel 2.1 Penelitian Terhahulu.....	51
Tabel 3.1 Skala Likert.....	62
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	63
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Dilihat Dari Usia.....	71
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Dilihat Dari Pendidikan.....	73
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Dilihat Dari Masa Kerja.....	75
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Dilihat Dari Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.5 Hasil Uji Deskriptif Statistik.....	79
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1).....	81
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2).....	83
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z).....	85
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	87
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1).....	89
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X2).....	90
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Z).....	91
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	91
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Persamaan I Kolmogoroh.....	93
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas Persamaan II Kolmogoroh.....	95
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan I.....	99
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolonieritas Persamaan II.....	99
Tabel 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan I.....	100
Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan II.....	102
Tabel 4.20 Penyembuhan Data / Model Setelah WLS.....	103
Tabel 4.21 Hasil Uji t Hitung Koefisien Persamaan I.....	105
Tabel 4.22 Hasil Uji F Hitung Persamaan I.....	107
Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2) Persamaan I.....	108
Tabel 4.24 Hasil Uji t Hitung Koefisien Persamaan II Setelah WLS.....	109

Tabel 4.25 Hasil Uji F Hitung Persamaan II.....	111
Tabel 4.26 Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2) Persamaan II.....	112
Tabel 4.27 Koefisien Jalur Model I.....	113
Tabel 4.28 Model Summary Model I.....	114
Tabel 4.29 Koefisien Jalur Model II.....	115
Tabel 4.30 Model Summary Model II.....	115
Tabel 4.31 Acuan Perhitungan Sobel Test.....	120
Tabel 4.32 Rangkuman Hasil Calculator For The Sobel Test.....	121
Tabel 4.33 Rangkuman Hasil Calculator For The Sobel Test.....	122



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Realisasi Anggaran Tahun 2023 s.d 2024	3
Gambar 2.1 Kerangka Pikir	57
Gambar 4.1 Karakteristik Dilihat Dari Usia.....	72
Gambar 4.2 Karakteristik Dilihat Dari Pendidikan.....	74
Gambar 4.3 Karakteristik Dilihat Dari Masa Kerja.....	76
Gambar 4.4 Karakteristik Dilihat Dari Jenis Kelamin.....	77
Gambar 4.5 Normal Probability Persamaan Pertama.....	94
Gambar 4.6 Histogram Residual Normalitas Persamaan Pertama.....	95
Gambar 4.7 Normal Probability Persamaan Kedua.....	96
Gambar 4.8 Histogram Residual Normalitas Persamaan Kedua.....	97
Gambar 4.9 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas Persamaan I.....	101
Gambar 4.10 Jalur Model Struktur I.....	114
Gambar 4.11 Jalur Model Struktur II.....	116



ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan determinan penting dalam efektivitas organisasi. Namun, kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya masih belum optimal, yang tercermin dari rendahnya serapan anggaran, tingkat kehadiran pegawai, serta lemahnya motivasi dan kompetensi kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden seluruh ASN sebanyak 43 orang yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis melalui regresi linier berganda, analisis jalur, dan uji Sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai t-hitung masing-masing sebesar 5,321 dan 2,449 lebih besar dari t-tabel 2,021 serta nilai signifikansi 0,000 dan 0,019. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,000. Uji Sobel menunjukkan motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ($z = 5,294$; $p < 0,05$), serta memediasi secara parsial hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Employee performance is a key determinant of organizational effectiveness. However, employee performance at the Department of Manpower, Transmigration, Energy, and Mineral Resources of Southwest Papua Province remains suboptimal, as reflected in low budget absorption, attendance rates, and weak levels of work motivation and competence. This study aims to analyze the effects of leadership and competence on employee performance with work motivation as an intervening variable.

This study employed a quantitative approach involving all 43 civil servants selected through purposive sampling. Data were collected using questionnaires and analyzed using multiple linear regression, path analysis, and the Sobel test.

The results indicate that leadership and competence have a significant effect on work motivation, with t -values of 5.321 and 2.449 exceeding the critical value of 2.021 and significance levels of 0.000 and 0.019, respectively. Furthermore, work motivation significantly affects employee performance ($p = 0.000$). Sobel test results confirm that work motivation significantly mediates the relationship between leadership and employee performance ($z = 5.294$; $p < 0.05$) and partially mediates the relationship between competence and employee performance.

Keywords: *Leadership, Competence, Work Motivation, Employee Performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi pemerintah. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada sistem, prosedur kerja dan anggaran berbasis kinerja tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia.

Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya merupakan salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam pembangunan daerah, terutama dalam pengelolaan tenaga kerja, transmigrasi, serta pemanfaatan energi dan sumber daya mineral, sesuai Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya, dengan Visi: “Masyarakat Papua Barat Daya yang Maju, Mandiri, dan Sejahtera Berbasis Pertumbuhan Ekonomi Lokal Sebagai Upaya Pembangunan yang Berkesinambungan dan Berkelanjutan”, serta dengan salah satu Misi: “Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia melalui pendidikan dan kesehatan yang berkualitas dan dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat. Maka Satuan Perangkat Daerah (SKPD) seperti Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKDSDM) Provinsi Papua Barat Daya telah memprogram dan mengalokasikan dana beasiswa pendidikan S1 dan S2 bagi pegawai Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya dalam peningkatan kinerja pegawai.

Namun penerapan program ini sepenuhnya belum dapat dilaksanakan secara maksimal dan efektif, mengingat Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya merupakan provinsi yang baru terbentuk, sehingga dihadapkan oleh berbagai permasalahan internal yang ada, yang berdampak terhadap masih belum optimalnya kinerja pegawai dalam bekerja.

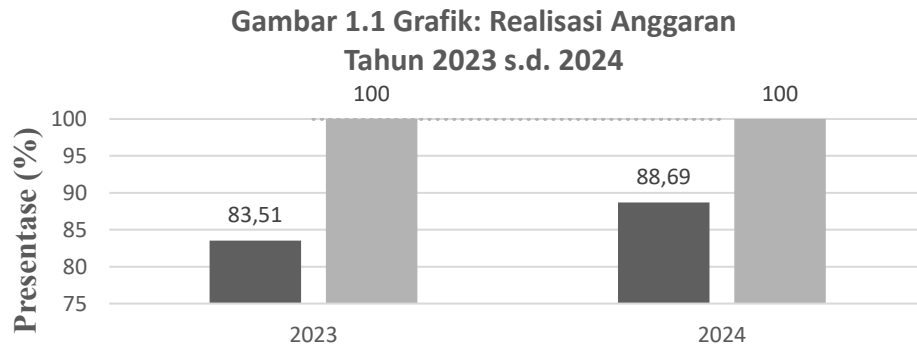
Selanjutnya berdasarkan hasil observasi awal pada Satuan Kerja Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral, terlihat bahwa kinerja pegawai masih rendah, belum mencapai target atau hasil yang diharapkan. Ini dapat dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran dari Tahun 2023 sampai dengan tahun 2024 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2023 s.d 2024
Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral
Provinsi Papua Barat Daya

No.	Tahun	Realisasi Anggaran/Kinerja (%)	Target	Keterangan /Ketercapaian Kinerja
1	2023	83,51%	100%	Belum tercapai
2	2024	88,69%	100%	Belum tercapai

Sumber: Diolah penulis dari Laporan Realisasi Anggaran Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral, 2025

Realisasi anggaran seperti tertera dalam tabel diatas merupakan data dua tahun terakhir mengingat Provinsi Papua Barat Daya adalah provinsi termuda di Indonesia yang dimekarkan melalui UU nomor 29 tahun 2022 sehingga resmi menjadi provinsi ke 38 di Indonesia.



Sumber: Diolah penulis dari Laporan Dinas Tenaga Kerja,
Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi
Papua Barat Daya, 2025

Realisasi Anggaran/Kinerja (%)
 Target
 Linear (Target)

Dari table dan grafik di atas, terlihat tren peningkatan realisasi anggaran / kinerja pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya 2 tahun terakhir, dimana pada tahun 2023, realisasi anggaran / kinerja tercatat 83,51%, sedangkan target yang ditetapkan adalah 100%, sehingga kinerja belum tercapai. Begitu pula tahun 2024, walaupun ada peningkatan realisasi anggaran / kinerja sebesar 5,18% dari 88,69%, kinerja organisasi masih belum mencapai target 100%. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan, namun belum optimal dalam pemanfaatan anggaran atau pencapaian output kinerja sesuai rencana. Hal ini dapat dijadikan dasar evaluasi lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, seperti kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja pegawai.

Fakta yang juga mengindikasikan masih belum optimalnya kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya ialah masih lemahnya motivasi kerja, ini dapat dilihat dari data persentasi kehadiran pegawai Tahun 2024 dari bulan Januari s.d Desember

Tabel 1.2
Persentase Kehadiran Pegawai Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya

No.	Bulan	Jlm Hari Kerja	Sakit	Izin	Tampa Keterangan	Persentase Kehadiran (%)
1	Januari	20	5	4	29	95,58
2	Februari	18	3	5	25	95,73
3	Maret	18	1	5	23	96,25
4	April	15	3	2	21	95,96
5	Mei	18	6	4	22	95,86
6	Juni	18	3	6	24	96,73
7	Juli	23	4	6	27	96,25
8	Agustus	22	3	4	24	96,72
9	September	17	3	7	22	96,94
10	Oktober	23	3	5	25	96,66
11	November	19	3	4	23	96,32
12	Desember	16	1	3	21	96,36

Sumber: Diolah penulis dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, 2025

Berdasarkan table di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak hadir karena izin, sakit dan tanpa Keterangan. Selain itu, masih banyak juga pegawai yang datang terlambat, kurang disiplin dan kurang peduli dengan kehadiran di kantor. Motivasi kerja pegawai juga masih sangat rendah, masih banyak pegawai yang belum memahami pekerjaannya karena tidak memiliki kompetensi yaitu keahlian dan ketrampilan yang memadai. Dapat diketahui juga bahwa jumlah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) berjumlah 43 orang dengan Tingkat Pendidikan Formal S.2 = 2 Orang (4,7%), S.1 = 38 orang (88,4%), Diploma III = 1 orang (2,3%), SMA = 2 orang (4,7%). Sedangkan kualifikasi Pendidikan non formal, yang sudah mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat III (PIM III) hanya 3 orang, Diklat Kepemimpinan Tingkat IV (PIM IV) hanya 4 orang, Diklat Teknis di Bidang Ketenagakerjaan hanya 6 orang, Diklat Teknis di Bidang Transmigrasi hanya 3 orang, Diklat Teknis di Bidang Energi dan SDM hanya 6 orang, dan Diklat

Teknis Keuangan hanya 2 orang. Berdasarkan data dapat disimpulkan masih rendahnya motivasi kerja pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Fakta lain berdasarkan hasil pengamatan di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, ditemukan bahwa ada beberapa fenomena perilaku pegawai dalam bekerja, sebagai berikut: tidak memahami pekerjaannya, tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, sering menunda-nunda pekerjaan dan lalai, kualitas kerja masih belum memenuhi standar, masih adanya pegawai yang menolak tugas atau pekerjaan yang diberikan, masih ada pegawai yang tidak dapat / belum mahir mengoperasikan Komputer, hal ini disebabkan kompetensi yang rendah, keterbatasan kemampuan dan keahlian pegawai. Selain itu pegawai dalam menjalankan tugasnya, kurang inisiatif, kurang disiplin terhadap peraturan, loyalitas yang rendah, kurang kreatif, hal ini disebabkan rendahnya motivasi kerja pegawai.

Kinerja pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam dirinya sendiri maupun yang berasal dari organisasi. Menurut (Supardi et al., 2023) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1). Faktor individual yang salah satunya kompetensi,
- 2). Faktor psikologis yang salah satunya adalah motivasi kerja,
- 3). Faktor organisasi yang salah satunya dibentuk oleh kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Alliyah & Nurhidayati, (2019), kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan motivasi kinerja pegawai melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual yang dapat mendorong perubahan positif dalam perilaku kerja. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada transaksi atau imbalan semata, melainkan berupaya membangun visi bersama dan meningkatkan kesadaran pegawai terhadap pentingnya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, kualitas kepemimpinan memiliki peranan strategis dalam mendorong kinerja pegawai. Menurut Dewi & Nurleli, (2021), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengatur jalannya organisasi, tetapi juga mampu memberikan arahan yang jelas serta membangun hubungan kerja yang harmonis menjadi kebutuhan utama, terutama dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis.

Pada penelitian sebelumnya/terdahulu tentang kepemimpinan yang telah dilakukan diantaranya; Silvi Novita et al., (2022); Dhio Safiq et al., (2021), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun ada juga beberapa penelitian sebelumnya/terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai seperti; Muchtarul

Mulsiansyah et al., (2023); Yusuf Mangalik et al., (2023), Disamping itu Sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di instansi pemerintah pusat atau daerah di wilayah barat Indonesia, seperti di Jawa dan Sumatera, penelitian di daerah timur Indonesia, khususnya Provinsi Papua Barat Daya, masih sangat terbatas. Pada hal, karakteristik sosial, budaya, geografis, dan birokrasi di wilayah ini memiliki perbedaan yang signifikan sehingga temuan dari wilayah lain tidak dapat langsung digeneralisasikan, serta penelitian terdahulu umumnya mengkaji pengaruh langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa memperhatikan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pada hal motivasi kerja dapat menjadi penghubung yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Selain faktor kepemimpinan sebagai pendukung pencapaian kinerja pegawai, faktor lain yang diduga juga ikut menentukan naik turunnya kinerja pegawai adalah kompetensi, baik dari segi pengetahuan, ketrampilan, maupun sikap yang merupakan modal utama dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi secara profesional. Menurut Pahmi & Busman, (2022) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang diperlukan. Pegawai yang kompeten bukan hanya pintar, tapi juga tahu bagaimana bertindak benar dalam situasi kerja, dan punya sikap yang positif terhadap tugas dan tanggung jawab.

Pada penelitian sebelumnya/terdahulu tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan diantaranya; Lestari et al., (2024); Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023), bahwa kompetensi memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun ada juga beberapa penelitian sebelumnya/terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai seperti; Siti Fatimatul Khasanah et al. (2024); Agustine Pariesti et al., (2022), ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai belum sepenuhnya konsisten. Disamping itu Sebagian besar penelitian sebelumnya banyak dilakukan di swasta, instansi pemerintah pusat atau daerah di wilayah barat Indonesia, seperti di Jawa dan Sumatera, penelitian di daerah timur Indonesia, khususnya Provinsi Papua Barat Daya, masih sangat terbatas. Pada hal, karakteristik sosial, budaya, geografis, dan birokrasi di wilayah ini memiliki perbedaan yang signifikan sehingga temuan dari wilayah lain tidak dapat langsung digeneralisasikan, serta penelitian terdahulu umumnya mengkaji pengaruh langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa memperhatikan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening, artinya belum banyak yang meneliti model hubungan tidak langsung ini. Pada hal motivasi kerja dapat menjadi penghubung yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

Namun, keberadaan kepemimpinan dan kompetensi yang baik belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang tinggi apabila tidak disertai dengan motivasi kerja yang memadai. Di sinilah peran motivasi kerja menjadi penting sebagai faktor yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi dengan kinerja pegawai. Menurut Kaharuddin et al., (2020), motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu Tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan

semangat, dedikasi dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Pada penelitian sebelumnya tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan diantaranya; Eni Heliyana et al., (2024); Yusuf Mangalik et al., (2023), bahwa bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun ada juga beberapa penelitian sebelumnya/terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai seperti; Wahyuni & Budiono Budiono., (2022); Irian Sadipun Komber et al., (2024); Astuti, P., & Kurnia, M. (2020), ini menunjukan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai belum sepenuhnya konsisten. Disamping itu Sebagian besar penelitian sebelumnya banyak diladilakukan di swasta, instansi pemerintah pusat atau daerah di wilayah barat Indonesia, seperti di Jawa dan Sumatera, penelitian di daerah timur Indonesia, khususnya Provinsi Papua Barat Daya, masih sangat terbatas. Pada hal, karakteristik sosial, budaya, geografis, dan birokrasi di wilayah ini memiliki perbedaan yang signifikan sehingga temuan dari wilayah lain tidak dapat langsung digeneralisasikan, serta penelitian terdahulu umumnya mengkaji pengaruh langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa memperhatikan peran motivasi kerja sebagai variabel intervening, artinya belum banyak yang meneliti model hubungan tidak langsung ini. Pada hal motivasi kerja dapat menjadi penghubung yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam. Menurut Sanaba et al., (2022), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam

organisasi, yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Kinerja juga mencakup seberapa efektif dan efisiensi seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai bukan hanya sekedar tentang kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan ekspektasi organisasi.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, penelitian sebelumnya yang belum sepenuhnya konsisten, masih minimnya penelitian yang menggunakan variable intervening, dalam hal ini menjadikan variabel motivasi kerja sebagai variable intervening, dan untuk memahami lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan, terutama di daerah yang memiliki tantangan karakteristik sosial, budaya, geografis, dan demografis seperti Provinsi Papua Barat Daya. Oleh karena itu penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang kinerja pegawai dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam suatu tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari adanya tantangan yang dihadapi Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Kepemimpinan sebagai faktor penentu arah organisasi memiliki peranan penting

dalam memotivasi serta menggerakkan pegawai agar dapat bekerja optimal. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan variasi dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga berpotensi memengaruhi kualitas kinerja pegawai secara tidak merata. Di sisi lain, kompetensi pegawai yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan juga menjadi syarat utama tercapainya kinerja yang baik. Masalah timbul ketika kompetensi yang dimiliki tidak selalu sejalan dengan tuntutan pekerjaan, sehingga produktivitas kerja belum dapat terealisasi secara maksimal.

Selain itu, motivasi kerja muncul sebagai faktor psikologis yang dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Meskipun kepemimpinan dan kompetensi berperan langsung dalam meningkatkan kinerja, motivasi kerja sering kali menjadi variabel yang menentukan apakah potensi tersebut dapat diwujudkan dalam perilaku kerja yang optimal. Permasalahan yang kemudian muncul adalah sejauh mana kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengkaji secara empiris hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi, dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.
2. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai.
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
5. Mengetahui pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai.
6. Mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai sebagai variable intervening dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Mengetahui peran motivasi kerja sebagai variable intervening dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasnah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variable intervening. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji variable serupa dalam konteks organisasi public.

2. Manfaat Praktis.

- a. Bagi Pemerintah daerah dan Instasi Terkait:

Memberikan masukan dan rekomendasi strategis bagi Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas

kepemimpinan, pengembangan, kompetensi, serta peningkatan motivasi kerja.

b. Bagi Pegawai:

Sebagai bahan refleksi untuk memahami pentingnya peran motivasi kerja dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

c. Bagi Peneliti lain:

Menjadi dasar dan referensi dalam melakukan penelitian lanjutan dengan variable, pendekatan, atau Lokasi yang berbeda.

d. Bagi Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong:

1. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi sivitas akademika, baik dosen maupun mahasiswa, dalam melakukan kajian atau penelitian lanjutan yang relevan.
2. Dapat mendorong mahasiswa UNIMUDA untuk melakukan penelitian yang aplikatif dan berkontribusi terhadap Pembangunan daerah.

1.6 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka peneliti menetapkan beberapa Batasan sebagai berikut:

1. Objek Penelitian.

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai ASN yang bekerja di lingkungan Dinas enaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.

2. Variable Penelitian.

Variable yang dikaji dalam penelitian ini meliputi:

- Variable Independen: Kepemimpinan dan Kompetensi.
- Variable Intervening: Motivasi Kerja.
- Variable Dependen: Kinerja Pegawai.

3. Ruang Lingkup.

Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu tertentu, yakni selama tahun akademik 2024/2025, dan data yang dikumpulkan mencerminkan kondisi pada saat penelitian berlangsung.

4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai.

5. Pendekatan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan antara variable dan peran motivasi kerja sebagai sebagai variable intervening.

6. Populasi dan Sampel.

Populasi penelitian pada Aparatur Sipil Negara di dinas terkait. Pengambilan sampel dilakukan dengan Teknik purposive sampling untuk memastikan responden relevan dengan topik penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan Masyarakat Hasibuan (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi, Mangkunegara (2017). Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya terbatas pada administrasi kepegawaian, melainkan juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, serta pembentukan budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama di era globalisasi dan digitalisasi yang menuntut sumber daya manusia berkualitas tinggi. Hal ini sejalan dengan pandangan Santoso et al., (2022) yang menekankan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia bukan hanya mengelola orang sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai aset utama organisasi yang memiliki nilai, potensi, dan kontribusi signifikan terhadap kinerja.

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) semakin penting seiring perkembangan organisasi yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian, sehingga organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis agar mampu beradaptasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif Armstrong, M. (2014). Sumber daya manusia dianggap sebagai faktor penggerak utama dalam mengoptimalkan strategi organisasi agar tetap bertahan dan kompetitif. Menurut Saputra & Ali, (2022), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tiga tujuan utama, yaitu meningkatkan produktivitas organisasi, meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, serta memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan ketenagakerjaan. Dengan kata lain, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan, serta sistem kompensasi yang adil akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberikan ruang untuk berkembang, maka mereka akan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara strategis, bukan hanya operasional.

Dalam perspektif manajerial, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) juga memiliki keterkaitan erat dengan teori motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi Rahmawati Trisnanda et al., (2022). Faktor-faktor psikologis seperti motivasi kerja, kepuasan, dan komitmen karyawan berperan besar dalam

menentukan efektivitas organisasi. Menurut Andarsyah et al., (2024), motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kinerja individu maupun kelompok dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus mampu menciptakan sistem yang mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, melalui pemberian kompensasi yang adil, peluang karir, serta iklim kerja yang kondusif Wicaksana et al., (2022). Selain itu, kepemimpinan yang visioner akan mampu mengarahkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar tetap selaras dengan tujuan organisasi, sementara budaya kerja yang kuat akan menciptakan identitas dan kesamaan nilai di antara anggota organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) bukan hanya bersifat teknis, melainkan juga menyentuh aspek sosial dan psikologis. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus dipandang sebagai proses menyeluruh yang terintegrasi dengan strategi organisasi.

Pada era digital saat ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dituntut untuk bertransformasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam setiap fungsinya. Kehadiran teknologi digital telah mengubah cara rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi. Konsep Human Resource Information System (HRIS) menjadi salah satu inovasi penting yang memudahkan organisasi dalam mengelola data kepegawaian secara efisien dan akurat. Menurut Mondy & Martocchio (2016), teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendukung pengambilan keputusan manajerial berbasis data. Transformasi digital juga mendorong terciptanya fleksibilitas kerja, seperti remote

working dan hybrid system, yang menuntut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk mengembangkan kebijakan baru sesuai kebutuhan zaman. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengintegrasikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan teknologi digital akan memiliki daya saing lebih tinggi, terutama dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) semakin luas dan kompleks, tidak hanya berorientasi pada internal organisasi, tetapi juga beradaptasi dengan perkembangan eksternal Zamroni et al., (2023).

2.1.2 Konsep Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses perubahan nilai, sikap, dan perilaku kerja (Burns, 1978). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan memegang peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif serta mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Seiring perkembangan zaman, konsep kepemimpinan mengalami transformasi dari pendekatan otoriter menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan transformatif. Oleh karena itu, pemahaman mengenai kepemimpinan perlu didasarkan pada teori-teori kontemporer yang relevan dengan dinamika organisasi public saat ini. Menurut Harsey dan Blanchard (1982), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Syafrina Putri et al., (2023), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang diperlukan

dan bagaimana melakukannya secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan Bersama. Menurut Irfan et al., (2023), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan partisipasi, dan mendorong produktivitas. Menurut Putra et al., (2022), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi sikap bawahan agar mau bekerja sama dan meningkatkan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pandangan para ahli di atas, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perkembangan ilmu manajemen, terdapat berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh para ahli untuk memahami bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya secara efektif. Beberapa teori utama dalam kepemimpinan antara lain:

2.13 Teori Sifat (*Trait Theory*)

Menurut Ralph M. Stogdill (1948), menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya bergantung pada sifat-sifat bawaan seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara sifat individu dan situasi sosial. Inti dari teori sifat menurut Stogdill adalah:

1. Sifat-sifat pribadi saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan sebagai pemimpin.

Seorang individu mungkin memiliki sifat-sifat yang dianggap ideal, tetapi jika tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok atau situasi, maka ia belum tentu menjadi pemimpin yang efektif.

2. Kepemimpinan adalah hasil dari interaksi antara individu dan lingkungannya. Artinya, efektivitas seorang pemimpin bergantung pada bagaimana ia menyesuaikan diri dengan konteks atau situasi sosial tertentu.
3. Stogdill mengidentifikasi sejumlah karakteristik umum yang sering ditemukan pada pemimpin. Antara lain:

- Kecerdasan
- Kewaspadaan terhadap tanggung jawab.
- Inisiatif
- Persistensi (ketekunan)
- Kepercayaan diri
- Status sosial dan ekonomi
- Kegiatan dan partisipasi sosial
- Keterampilan komunikasi

Namun, Stogdill menekankan bahwa tidak ada satu kombinasi sifat yang secara konsisten memprediksi kepemimpinan yang efektif di semua situasi.

Teori ini berfokus pada karakteristik atau sifat bawaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut teori ini, pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk. Ciri-ciri seperti kecerdasan, percaya diri, integritas dan keberanian dianggap sebagai faktor utama yang membedakan dari bukan pemimpin.

2.1.4 Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Menurut Hartono et al., (2020), perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Robbins dan Judge mengkaji perilaku dalam konteks organisasi dengan pendekatan sistematis, yang mencakup:

1. Individu

Mencakup sikap, kepribadian, persepsi, motivasi, dan pengambilan Keputusan.

2. Kelompok

Mencakup dinamika kelompok, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, dan konflik

3. Struktur Organisasi

Mencakup budaya organisasi, struktur formal, dan kebijakan manajemen

Berbeda dengan teori sifat, teori ini menekankan pada perilaku pemimpin yang dapat dipelajari dan dikembangkan

2.15 Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang berpengaruh langsung terhadap kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Boyatzis, 1982). Kompetensi menjadi faktor penting dalam menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar dari individu yang berhubungan dengan kinerja efektif atau superior dalam pekerjaan. Karakteristik tersebut dapat berupa motif, sifat, konsen diri, pengetahuan, dan

ketrampilan teknis. Sementara itu, Menurut Haryono et al., (2023), kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, kompetensi diartikan sebagai kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabtannya. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan secara efektif. Kompetensi menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas dan produktivitas pegawai dalam organisasi Lintang Rachmadana et al., (2021).

Teori kompetensi menekankan bahwa keberhasilan kerja seseorang tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan teknis semata, tetapi juga oleh faktor perilaku, motivasi, nilai, dan kepribadian. Di dalam kompetensi dapat dijelaskan melalui Teori Gunung Es (Iceberg Model) – Spencer & Spencer (1993), Dimana teori model ini menggambarkan kompetensi seperti gunung es, hanya Sebagian kecil yang tampak (pengetahuan dan ketrampilan), sedangkan bagian terbesarnya tersembunyi (motif, sifat, dan konsep diri). Teori ini menekankan bahwa kompetensi terdalam

memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku dan kinerja kerja. Teori kompetensi ini dibagi menjadi dua bagian utama berdasarkan Tingkat keterlihatan:

1. Kompetensi yang terlihat (Above the Surface)

▪ Pengetahuan (Knowledge)

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.

▪ Ketrampilan (Skills)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu dengan baik, seperti kemampuan berkomunikasi, menggunakan teknologi, atau mengelolah waktu.

2. Kompetensi yang Tidak Terlihat (Below the Surface)

Kompetensi ini bersifat lebih mendalam, sulit dilihat secara langsung, dan lebih sulit diubah:

▪ Motif (Motives): Dorongan internal yang mendorong seseorang untuk berperilaku dalam cara tertentu secara konsisten.

▪ Sifat Pribadi (Traits): Karakteristik kepribadian yang mempengaruhi cara seseorang merespon situasi.

▪ Konsep Diri (Self-Concept): Nilai-nilai, sikap, dan citra diri seseorang yang mempengaruhi tindakan dan Keputusan.

Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan ketrampilan saja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor mendalam seperti motivasi, sifat, dan konsep diri. Selain teori tersebut di atas, terdapat juga Teori Threshold dan Differentiating Competencies – Boyatzis (1982), teori ini membedakan kompetensi menjadi dua:

1. Threshold Competencies

Adalah kompetensi minimum (dasar) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melakukan suatu pekerjaan secara memadai. kompetensi ini tidak membedakan antara karyawan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah, tetapi diperlukan agar seseorang bisa menjalankan tugas dasarnya. Contoh: kemampuan membaca dan menulis untuk seorang guru, atau pengetahuan dasar hukum untuk seorang pengacara.

2. Differentiating Competencies

Adalah Kompetensi yang membedakan antara individu dengan kinerja tinggi dan individu dengan kinerja biasa-biasa saja. Kompetensi ini mencakup motivasi, nilai-nilai, sifat kepribadian, dan aspek emosional yang lebih mendalam.

Teori ini menunjukkan bahwa bukan hanya kompetensi teknis yang penting, tetapi juga kemampuan emosional dan sosial. Sedangkan Teori Kompetensi Inti (Core Competency – Prahalad & Hamel (1990) Adalah kumpulan ketrampilan, teknologi, dan pengetahuan kolektif yang memberikan kontribusi unik terhadap nilai produk atau jasa dan menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi Perusahaan atau organisasi.

Ciri-ciri kompetensi inti adalah:

- Memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan (customer value): kompetensi inti memungkinkan Perusahaan menciptakan manfaat nyata bagi pelanggan.

- Sulit ditiru oleh pesaing:

Kompetensi ini tidak mudah disalin atau dikuasai oleh Perusahaan lain.

- Dapat diaplikasikan ke berbagai pasar dan produk:

Kompetensi inti bersifat lintas produk dan memperluas peluang inovasi Perusahaan.

Kompetensi inti merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi Perusahaan, karena mencerminkan kemampuan kolektif organisasi dalam mengoordinasikan berbagai ketrampilan dan teknologi. Kompetensi inti tidak hanya memberikan nilai tambah bagi pelanggan, tetapi juga sulit ditiru oleh pesaing dan dapat diterapkan di berbagai lini produk. Selain beberapa teori yang telah disebutkan di atas, juga terdapat Teori Kompetensi Berbasis Kinerja – MacClelland (1973), bahwa untuk menilai keberhasilan seseorang, lebih baik menggunakan pendekatan kompetensi (perilaku nyata dalam pekerjaan), daripada hanya mengandalkan skor IQ atau nilai akademik.

Pokok-pokok dari pada teori ini adalah:

1. Kompetensi lebih penting daripada IQ atau latar belakang akademik.

Bahwa kompetensi nyata dalam perilaku kerja lebih akurat dalam memprediksi keberhasilan individu daripada nilai akademik atau skor tes intelegensi.

2. Kompetensi diukur dari perilaku nyata.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berhubungan langsung dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik ini meliputi; motif, sifat pribadi, konsep diri, pengetahuan, dan ketrampilan.

3. Pendekatan Behavior Event Interview (BEI)

MecClelland mengembangkan metode BEI, yaitu Teknik wawancara mendalam berbasis pengalaman nyata yang menggali perilaku spesifik yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan individu dalam konteks pekerjaan.

Teori kompetensi berbasis kinerja menekankan bahwa kinerja unggul seseorang dalam pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kompetensi yang dimilikinya, bukan semata-mata oleh IQ atau latar belakang Pendidikan formal Dhewi et al., (2021); Pahmi & Mahmud, (2021). Dengan demikian, pendekatan berbasis kompetensi memberikan cara yang lebih akurat dan relevan dalam menilai, merekrut, dan mengembangkan pegawai yang berkinerja tinggi.

Berdasarkan berbagai teori kompetensi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan seperangkat karakteristik individu yang mendasari perilaku kerja dan secara langsung berkaitan dengan kinerja yang efektif atau superior.

Kompetensi merupakan kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang dalam bentuk pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang berperan dalam pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, kompetensi menjadi tolak ukur profesionalitas dan kinerja pegawai. Menurut Spencer dan Spencer (1993), faktor kompetensi mencakup:

1. Motif (Motive)

Dorongan dalam diri seseorang yang secara konsisten mengarahkan perilaku ke tujuan tertentu.

Indikator: dorongan kerja, ambisi, keinginan untuk berprestasi

2. Sifat (Traits)

Karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi.

Indikator: kepercayaan diri, stabilitas emosional.

3. Konsep Diri (Self-concept)

Sikap, nilai, dan citra diri seseorang.

Indikator: komitmen terhadap nilai organisasi, rasa tanggung jawab

4. Pengetahuan (Knowledge)

Informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.

Indikator: penguasaan informasi teknis, mengingat dan menerapkan informasi, wawasan teoritis dan konseptual, paham lingkup pekerjaan dan organisasi, mengakses dan menggunakan sumber pengetahuan

5. Ketrampilan (Skill)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu.

Indikator: ketrampilan komunikasi, pemecahan masalah, kerja tim.

Sementara itu, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN RB) Nomor 38 Tahun 2017, jenis kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dibagi menjadi:

1. Kompetensi Teknis

Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang berkaitan dengan bidang teknis jabatan tertentu.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi yang berkaitan dengan kepemimpinan, perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya.

3. Kompetensi Sosial Kultural

Kemampuan berinteraksi secara efektif dalam masyarakat majemuk, termasuk kepekaan terhadap nilai, norma, dan adat local.

Berdasarkan uraian teori diatas terkait faktor-faktor kompetensi , dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang melekat pada individu, yang mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan sikap, serta berkaitan langsung dengan kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas. Kedua pendekatan tersebut memiliki titik temu dalam menekankan pentingnya aspek internal individu (seperti motivasi, nilai, dan konsep diri) dan aspek eksternal (seperti ketrampilan teknis dan perilaku kerja) sebagai unsur utama pembentukan kompetensi.

Pengukuran kompetensi merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana individu memiliki karakteristik, perilaku, dan kemampuan yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam suatu jabatan. Tujuan utama dari pengukuran kompetensi adalah untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi, sehingga dapat dirumuskan strategi pengembangan yang tepat.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), pengukuran kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan:

1. Wawancara berbasis peristiwa perilaku (Behavior Event Interview/BEI).

Teknik menggali pengalaman kerja nyata individu yang menggambarkan keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas.

2. Assessment center.

Metode observasi terstruktur terhadap perilaku individu dalam simulasi tugas kerja.

3. Self-assessment.

Pegawai menilai sendiri kompetensi yang mereka miliki, biasanya menggunakan kuesioner.

4. 360-degree feedback.

Penilaian dari berbagai pihak (atasan, rekan kerja, bawahan) untuk mendapatkan Gambaran menyeluruh tentang kompetensi pegawai.

Sementara itu, dalam regulasi nasional, PermenPAN-RB Nomor 38 Tahun 2017, menyatakan bahwa pengukuran kompetensi dilakukan dengan mengacu pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) yang ditetapkan. Pengukuran ini mencakup:

1. Kompetensi Teknis: diukur melalui uji kompetensi bidang, sertifikasi teknis, atau penilaian kinerja.
2. Kompetensi Manajerial: dinilai melalui penilaian berbasis indikator perilaku kerja seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan Keputusan.
3. Kompetensi Sosial Kultur: dapat dinilai melalui observasi adaptasi terhadap keragaman lingkungan kerja.

Dengan demikian, berbagai pendekatan dapat digunakan dalam pengukuran kompetensi, mulai dari metode kualitatif seperti wawancara berbasis

perilaku dan observasi, hingga metode kuantitatif seperti penggunaan kuesioner dengan skala Likert. Pengukuran yang efektif harus mampu menggambarkan kemampuan nyata pegawai dalam konteks kerja, serta mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang perlu dikembangkan. Pengukuran kompetensi berperang strategis dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas organisasi, dan menjadi landasan dalam proses perencanaan karier, pelatihan, serta penilaian kinerja pegawai secara objektif dan terukur.

2.1.6 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (Vroom, 1964). Motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor organisasi dan individu terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh proses pembelajaran sosial melalui observasi dan peniruan perilaku dalam lingkungan kerja (Bandura, 1977). Dalam konteks kerja, motivasi berhubungan dengan bagaimana seseorang mengarahkan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ratna Kusuma & Risal, (2020), mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah daya dorong yang menyebabkan seseorang rela mengerahkan segala kemampuan dan potensi yang dimilikinya untuk melaksanakan berbagai tugas sesuai tanggung jawabnya. Ekawaty & Kayko, (2023), juga menyatakan bahwa motivasi kerja adalah

pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan kerja. Senada dengan itu, Mangkuprawira, (2010), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang memengaruhi membangkitkan, lingkungan kerja.mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang bersifat internal maupun eksternal yang menimbulkan semangat dan komitmen individu untuk bekerja secara maksimal guna mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

Motivasi kerja telah dikaji dalam berbagai pendekatan teoritis oleh para ahli perilaku organisasi dan psikologi kerja. Teori-teori ini memberikan landasan penting untuk memahami bagaimana dan mengapa pegawai terdorong untuk bekerja secara efektif dalam suatu organisasi. Dalam konteks motivasi kerja dapat di jelaskan melalui Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1954), kebutuhan manusia diklasifikasikan menjadi lima tingkatan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs).

Merupakan kebutuhan paling dasar untuk kelangsungan hidup, seperti makan, minum, tidur, udara, dan kebutuhan biologis lainnya. Dalam konteks kerja, kebutuhan ini berkaitan dengan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai.

2. Kebutuhan akan rasa aman (Safety Needs).

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, manusia akan mencari keamanan dan perlindungan dari ancaman fisik maupun psikologis. Di tempat kerja, ini berkaitan dengan keamanan kerja, perlindungan Kesehatan, dan jaminan sosial.

3. Kebutuhan Sosial (Social Needs).

Kebutuhan ini mencakup rasa memiliki, afiliasi, dan hubungan interpersonal. Pegawai ingin merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari kelompok kerja yang harmonis.

4. Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs).

Mencakup kebutuhan akan penghargaan dari orang lain dan penghargaan terhadap diri sendiri. Dalam organisasi, ini bisa berupa pengakuan atas hasil kerja, promosi jabatan, atau prestise sosial.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs).

Merupakan puncak dari hierarki kebutuhan, yaitu keinginan untuk mewujudkan potensi diri secara maksimal. Dalam pekerjaan, hal ini tercermin dalam pencapaian kinerja optimal, pengembangan karier, dan keterlibatan dalam tugas-tugas yang bermakna

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan pada Tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di Tingkat yang lebih tinggi. Senada dengan ini, menurut Robbins dan Judge (2017:114), teori hierarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa dalam diri setiap individu terdapat lima kebutuhan yang disusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Kebutuhan ini akan memotivasi perilaku seseorang jika kebutuhan pada Tingkat sebelumnya telah terpenuhi.

Dalam konteks organisasi, pemahaman teori ini membantu pimpinan untuk merancang system kerja dan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara bertahap, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Disamping itu terdapat Teori Dua Faktor Herzberg / Two-Factor Theory (1966), mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Hygiene (Hygiene Factors).

Faktor ini tidak memberikan motivasi langsung, namun ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor-faktor ini meliputi kebijakan Perusahaan, gaji, kondisi kerja, keamanan, dan hubungan kerja.

2. Faktor Motivator (Motivating Factors).

Faktor ini berkaitan dengan isi pekerjaan dan mampu memberikan kepuasan kerja serta meningkatkan motivasi. Faktor-faktor tersebut meliputi prestasi kerja, pengakuan atas hasil kerja, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan karier, dan peluang pertumbuhan pribadi.

Dalam konteks organisasi, teori ini dapat digunakan untuk merancang kebijakan kerja yang meningkatkan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai, meningkatkan kualitas pekerjaan melalui pemberian tantangan dan tanggung jawab, dan menjamin kondisi kerja dan hubungan antarpegawai yang sehat untuk menghindari ketidakpuasan. Senada dengan ini, terdapat juga Teori Harapan Vroom /Expectancy Theory (1964), seseorang akan termotivasi jika mereka yakin bahwa:

1. Expectancy (Harapan).

Usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. *“Jika saya berusaha keras, saya bisa menyelesaikan pekerjaan ini dengan baik. “*

2. Instrumentality (Keterkaitan).

Kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan atau hasil yang diinginkan.

“Jika saya berhasil menyelesaikan pekerjaan ini, saya akan mendapatkan bonus.”

3. Valence (Valensi/Nilai)

Sejauh mana imbalan tersebut dianggap bernilai oleh individu. *“Bonus tersebut penting dan berarti bagi saya.”*

Rumus motivasi menurut Vroom: $\text{Motivasi} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$. Jika salah satu dari ketiga komponen ini bernilai nol, maka motivasi juga akan menjadi nol. Artinya, pegawai tidak akan terdorong untuk bekerja optimal apabila mereka tidak yakin bahwa usahanya akan dihargai atau tidak menganggap hasilnya penting. Dalam konteks organisasi pemerintahan, teori ini dapat dilakukan dengan:

- Memperjelas secara jelas hubungan antara usaha, hasil kerja, dan imbalan kepada pegawai.
- Memberikan penghargaan atau kompensasi yang relevan dan dihargai oleh pegawai.
- Menyusun system penilaian kinerja yang transparan dan objektif agar pegawai percaya bahwa usahanya akan dihargai secara adil.

Selain beberapa teori yang telah disebutkan di atas, terdapat juga Teori Kebutuhan McClelland (1961), mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga kebutuhan yang dipelajari, yaitu:

1. Need for Achievement /n-Acch (Kebutuhan akan Prestasi).

Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi akan berusaha melakukan sesuatu dengan baik, menginginkan umpan balik atas hasil kerjanya, dan lebih suka mengambil tanggung jawab pribadi atas pencapaian tujuan.

Ciri-cirinya:

- Menyukai tantangan moderat.
- Menghindari resiko terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- Fokus pada pencapaian tujuan yang jelas dan spesifik.

2. Need for Affiliation / n-Aff (Kebutuhan akan Afiliasi).

Individu dengan kebutuhan ini cenderung ingin diterima oleh kelompok, menjaga hubungan sosial yang harmonis, dan menghindari konflik.

Ciri-cirinya:

- Senang bekerja dalam kelompok.
- Menghindari persaingan atau konfrontasi.
- Memiliki motivasi tinggi untuk disukai orang lain.

3. Need for Power / n-Pow (Kebutuhan akan Kekuasaan).

Orang dengan kebutuhan ini termotivasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, atau mengontrol perilaku orang lain. Mereka senang memimpin dan memperoleh status serta otoritas.

Ciri-cirinya:

- Ingin mengendalikan sumber daya atau Keputusan.
- Tertarik pada posisi otoritas.
- Mampu memotivasi dan mengarahkan tim.

Dalam organisasi pemerintahan, pemahaman terhadap kebutuhan ini penting agar manajemen bisa menetapkan pegawai sesuai dengan kebutuhan dominannya, memberi tantangan dan pegakuan kepada pegawai berorientasi prestasi, dan memberikan peran sosial atau hubungan antarindividu kepada mereka yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi serta menugaskan peran kepemimpinan atau koordinasi bagi pegawai yang memiliki kebutuhan kekuasaan tinggi Lubis, (2019); Santoso et al., (2022).

Berdasarkan pembahasan teori-teori motivasi kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan individu, persepsi terhadap lingkungan kerja, harapan terhadap hasil, serta nilai yang melekat pada imbalan yang diterima. Meskipun masing-masing teori memiliki pendekatan yang berbeda, selurunya menekankan bahwa pegawai akan bekerja lebih optimal apabila kebutuhan dasarnya terpenuhi dan ada ruang untuk pengembangan diri, lingkungan kerja mendukung dan faktor-faktor pemicu motivasi disediakan, pegawai percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja dan imbalan yang bernilai, dan tugas yang diberikan sesuai dengan dominasi kebutuhan prestasi, afiliasi atau kekuasaan individu. Organisasi yang mampu memahami motivasi internal dan eksternal pegawai serta menyesuaikannya dengan system kerja yang adil, komunikatif, dan memberdayakan, akan lebih berhasil dalam meningkatkan motivasi dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat dan kesediaan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara

optimal. Dalam lingkup organisasi publik, motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

1. Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan semangat kerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, penghargaan, serta inspirasi kepada pegawai. Menurut Bass & Avolio (1994), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja melalui pendekatan yang melibatkan visi, komunikasi, dan perhatian personal. Selain itu, Menurut Robbins & Judge (2017), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan, dan tujuan Bersama dalam organisasi, yang berujung pada motivasi kerja yang lebih tinggi.

2. Kompetensi Pegawai.

Kompetensi yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih percaya diri dan merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga memunculkan motivasi intrinsik. Menurut Spencer & Spencer (1993), menyatakan bahwa kompetensi merupakan prediktor utama keberhasilan kerja, yang berdampak langsung pada motivasi untuk berprestasi. Menurut Bandura (1997), hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja di jelaskan melalui konsep self-efficacy atau efikasi diri, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu Tindakan

dengan berhasil. Keyakinan terhadap kompetensi diri ini akan meningkatkan semangat dan ketekunan dalam bekerja, menumbuhkan sikap pantang menyerah dalam menghadapi tantangan, memperbesar peluang keberhasilan dalam mencapai tujuan, dan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja,

3. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan memberikan efek positif terhadap motivasi pegawai. Hal ini mencakup hubungan interpersonal antarpegawai, kondisi fisik ruang kerja, serta iklim organisasi secara keseluruhan. Menurut Plass et al., (2019); Rivera et al., (2022), menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan, keamanan, serta suasana kerja yang menyenangkan, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai.

4. Sistem Penghargaan.

Motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh adanya penghargaan atau reward yang diberikan organisasi. Imbalan yang adil dan proporsional, baik dalam bentuk finansial (gaji, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, promosi), menjadi faktor eksternal yang mendorong motivasi pegawai. Menurut Herzberg (1966), menyatakan bahwa faktor ekstrinsik seperti kompensasi termasuk sebagai hygiene factor yang jika tidak terpenuhi akan menurunkan motivasi.

5. Harapan dan Tujuan Kerja

Pegawai akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan memberikan hasil yang sepadan. Menurut Vroom (1964), menyebutkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan akan hasil kerja dan nilai dari hasil tersebut.

6. Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang turut mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang timbul dari penilaian bahwa pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan pribadi. Menurut Andelic et al., (2021), kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan, dan dipengaruhi oleh beberapa komponen seperti pekerjaan itu sendiri, gaji dan tunjangan, peluang promosi, pengawasan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat dan antusiasme tinggi dalam bekerja, mempertahankan loyalitas terhadap organisasi, menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat, serta menurunkan kemungkinan absensi dan perpindahan kerja.

7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan system nilai, keyakinan, norma, dan symbol yang berkembang di dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota. Budaya ini memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja yang memotivasi, khususnya dalam organisasi pemerintahan yang kompleks dan penuh regulasi. Menurut Schein (2010), bahwa budaya organisasi dibentuk oleh tiga Tingkat:

1. Artefak - symbol, struktur, dan praktik yang tampak.
2. Nilai-nilai yang dianut - prinsip dan strategi yang menjadi pedoman.
3. Asumsi dasar – keyakinan bawah sadar yang membentuk pola pikir dan Tindakan.

Budaya organisasi yang inklusif, partisipatif, dan berorientasi pada penghargaan kinerja, akan membentuk suasana yang mendorong motivasi kerja pegawai, karena pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, terdapat rasa memiliki dan kebanggaan terhadap institusi, adanya kejelasan nilai dan tujuan Bersama, dan lingkungan kerja mendukung keterbukaan dan inovasi.

Motivasi kerja merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor internal seperti kebutuhan, persepsi, nilai dan harapan pribadi, serta faktor eksternal seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi, sistem penghargaan, dan budaya organisasi van der Vlegel et al., (2021). Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendukung pertumbuhan individu, dan memberikan penghargaan yang proporsional terhadap pencapaian.

Pengukuran motivasi kerja sangat penting untuk menilai sejauh mana pegawai memiliki dorongan internal maupun eksternal dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi Helmrich et al., (2022). Dengan mengukur motivasi kerja, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Tingkat motivasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini, digunakan indicator yang mengaju pada teori

dua faktor Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan higienis (ekstrinsik). Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Pengakuan (Recognition).

Sejauh mana pegawai merasa diakui atas prestasi kerja yang dicapai.

2. Pencapaian (Achievement).

Perasaan berhasil dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

3. Tanggung Jawab (Responsibility).

Tingkat otonomi dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.

4. Pengembangan Diri (Advancement and Growth).

Kesempatan untuk berkembang dan promosi jabatan,

5. Kondisi Kerja (Working Condition).

Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan keselamatan.

6. Hubungan Sosial (Interpersonal Relationship).

Hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja.

7. Kebijakan dan Administrasi (Company Policy).

Keadilan dalam peraturan dan system birokrasi organisasi.

8. Kompensasi (Salary and Benefits).

Kesesuaian antara gaji dan beban kerja.

Indikator-indikator ini diukur menggunakan skala Likert lima point, dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5), untuk menilai persepsi responden terhadap motivasi kerja mereka. Menurut Hasibuan (2016), motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, loyal, dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, motivasi kerja sebagai variabel intervening

dalam penelitian ini memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

2.1.7 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi von Steinbuechel, Rauen, Krenz, et al., (2021). Dalam konteks organisasi publik, kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menjadi tolak ukur akuntabilitas dan efektivitas pelayanan public.

Menurut Wang et al., (2021), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mengacu pada hasil akhir dari suatu proses kerja, yang dapat diukur dengan berbagai indicator baik secara objektif maupun subjektif. von Steinbuechel, Rauen, Bockhop, et al., (2021), menyatakan bahwa kinerja merupakan Tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seseuai dengan standar kerja yang ditentukan. Dengan kata lain, kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Lebih lanjut, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN yang diukur berdasarkan indikator kinerja individu. Regulasi ini menekankan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai berdasarkan system prestasi kerja dan system karier. Selain itu, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-

RB) Nomor 8 Tahun 2021 tentang system Manajemen Kinerja ASN, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai berdasarkan perencanaan dan target yang telah ditetapkan, serta dikaitkan langsung dengan sasaran organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli dan regulasi yang berlaku, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan pencapaian tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun perilaku kerja. Ini mencerminkan dimensi individual dan organisasi yang saling terkait dalam upaya mencapai tujuan institusi.

Kinerja merupakan variabel penting dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dan organisasi, karena mencerminkan seberapa baik pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kompetensi, serta dimediasi oleh motivasi kerja. Untuk memahami hubungan ini secara teoritis, dan sebagai dasar analisis, terdapat Teori Kinerja Campbell et al. (1990), kinerja adalah perilaku atau Tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Campbell mengembangkan model kerja yang mencakup delapan dimensi utama:

1. Kompetensi tugas
2. Kompetensi antarpribadi
3. Upaya dalam pekerjaan
4. Komunikasi verbal
5. Kepemimpinan
6. Dukungan terhadap rekan kerja

7. Manajemen pribadi
8. Kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Model ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga mencakup perilaku dan kontribusi yang mendukung produktivitas organisasi. Teori ini sangat relevan dalam konteks instansi pemerintah, Dimana kompetensi dan perilaku kerja pegawai memengaruhi kualitas layanan publik. Disamping itu, teori Goal Setting Locke dan Latham (1990), menyatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika mereka memiliki tujuan kerja yang spesifik, menantang, dan disertai dengan umpan balik. Menurut teori ini, tujuan yang jelas akan meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan usahan dan kinerja individu. Dalam organisasi publik, penetapan target kinerja yang terukur dan relevan menjadi landasan bagi peningkatan akuntabilitas dan efisiensi kerja pegawai. Senada dengan itu, teori Harapan Vroom (1964), menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga komponen utama:

1. Expectancy – keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik.
2. Instrumentality – keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan tertentu.
3. Valence – nilai yang diberikan terhadap imbalan tersebut.

Teori ini menekankan bahwa motivasi kerja memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja. Pegawai akan berusaha maksimal jika mereka merasa bahwa kemampuan dan kompetensi mereka akan dihargai melalui insentif atau pengakuan. Disamping teori tersebut diatas terdapat juga Teori Penguatan Skinner (1953), menyatakan bahwa perilaku kerja (termasuk kinerja) dapat

dibentuk melalui stimulus lingkungan, terutama melalui pemberian penguatan positif. Jika pegawai menerima penghargaan atas kinerjanya, mereka cenderung mengulang perilaku positif tersebut. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang memberikan penghargaan dan penguatan yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Ada juga Teori AMO (Ability, Motivation, and Opportunities) – Appelbaun et al. (2000), Dimana teori ini menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari tiga komponen utama:

1. Ability (kemampuan/kompetensi)
2. Motivation (motivasi kerja)
3. Opportunity (kesempatan yang diberikan organisasi melalui kebijakan, kepemimpinan, dan system kerja)

Model AMO sangat relevan dengan fokus penelitian ini, karena menjelaskan bahwa kinerja optimal terjadi ketika pegawai memiliki kompetensi yang memadai, termotivasi secara internal, dan diberikan dukungan organisasi melalui kepemimpinan dan struktur kerja. Sedangkan Teori Kinerja Dalam Regulasi Pemerintah, dalam konteks ASN, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 menyebut bahwa kinerja pegawai negeri sipil adalah hasil kerja yang dicapai berdasarkan indikator individu dan perilaku kerja. Penilaian kinerja mencakup aspek target kinerja individu, dan perilaku kerja (orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, kepemimpinan). Sementara itu, PermenPAN-RB Nomor 8 Tahun 2021 menjelaskan bahwa kinerja pegawai harus diselaraskan dengan perencanaan kinerja organisasi, indikator keberhasilan strategis, serta target individu yang terukur dan realistis.

Kedua regulasi ini menegaskan pentingnya sinergi antara kemampuan individu, motivasi kerja, dan dukungan dari system manajemen organisasi dalam mendorong kinerja yang efektif dan akuntabel.

Berdasarkan teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi individu, motivasi kerja, dan dukungan lingkungan organisasi termasuk gaya kepemimpinan. Penerapan teori kinerja dalam sektor pemerintahan penting untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya bekerja secara mekanis, tetapi juga berkontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi publik secara efektif dan bertanggung jawab.

Kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari proses kerja yang mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja seseorang, baik yang berasal dari dalam individu maupun dari luar individu. Dalam konteks instansi pemerintah, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penting untuk merumuskan strategi peningkatan kapasitas aparatur. Menurut Gibson et al. (2012), terdapat tiga katagori utama faktor yang memengaruhi kinerja individu, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Selain itu, menurut Mangkunegara (2017), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kemampuan (Ability).

Kemampuan terdiri dari potensi dasar (IQ) dan kemampuan yang dipelajari (knowledge dan skill). Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih muda memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaanya.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, kemampuan pegawai merupakan bagian integral dari kompetensi, yang dalam penelitian ini dijadikan sebagai salah satu variabel bebas yang berpengaruh terhadap kinerja.

2. Motivasi (Motivation).

Motivasi adalah kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja secara sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja merupakan sikap (attitude) pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Sikap ini bersumber dari faktor intrinsik (seperti keinginan untuk berprestasi, tanggung jawab, dan penghargaan) maupun ekstrinsik (seperti gaji, insentif, promosi, dan lingkungan kerja).

Motivasi kerja memegang peran penting sebagai variabel intervening dalam penelitian ini, karena kepemimpinan dan kompetensi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian PNS, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Tujuan dan sasaran yang jelas, kepemimpinan yang efektif, kapasitas individu dan kompetensi, motivasi dan disiplin, serta kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan kajian teori dan regulasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor utama yang saling terkait dan mendukung satu sama lain, baik dari aspek individual, organisasi, maupun lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai pada instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, Tingkat kompetensi pegawai, serta

dorongan motivasional yang ada dalam lingkungan kerja mereka. Ketiga aspek tersebut harus dikelola secara sinergis untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi publik.

Pengukuran kinerja pegawai merupakan proses penilaian terhadap sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses, perilaku, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian kinerja instansi pemerintah. Menurut Bernardin & Ressel (1993), kinerja pegawai dapat diukur melalui enam dimensi utama yang menggambarkan perilaku kerja yang relevan dan terukur, yaitu:

1. Quantity of Work (Kuantitas Pekerjaan).

Mengambarkan jumlah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam periode tertentu. Semakin tinggi volume pekerjaan yang diselesaikan, semakin baik Tingkat kinerjanya.

2. Quality of Work (Kualitas Pekerjaan).

Menunjukkan seberapa baik hasil kerja pegawai ditinjau dari segi akurasi, ketepatan, dan mutu output. Kualitas ini mencerminkan komitmen terhadap standar kerja yang tinggi.

3. Timeliness (Ketepatan Waktu).

Merujuk pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Kinerja dinilai baik apabila target waktu kerja dapat dicapai sesuai rencana.

4. Cost-Effectiveness (Efisiensi Biaya).

Menilai seberapa efisien pegawai menggunakan sumber daya untuk mencapai hasil kerja. Semakin hemat dan optimal penggunaan sumber daya, makasemakin baik pula kinerjanya.

5. Need for Supervision (Kemandirian dalam Bekerja).

Mengambarkan Tingkat kebutuhan pegawai akan pengawasan dari atasan. Pegawai yang mampu bekerja secara mandiri menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi.

6. Interpersonal Impact (Hubungan Antarpribadi).

Mengukur sejauh mana pegawai dapat bekerja sama dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain di lingkungan kerja, termasuk atasan, rekan, dan pihak eksternal.

Sementara itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan bahwa kinerja pegawai dinilai berdasarkan perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas pelaksanaan tugas serta pencapaian target.

Berdasarkan teori dan regulasi di atas, pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu proses evaluative yang menyeluruh, mencakup baik aspek hasil kerja maupun perilaku kerja. Bernardin dan Russel menekankan enam dimensi utama dalam pengukuran kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, kemandirian, dan kemampuan kerja sama. Pendekatan ini menekankan pentingnya efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas. Sementara itu, PP RI No. 30 Tahun 2019 mengatur bahwa kinerja PNS dinilai

berdasarkan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja, dengan bobot penilaian masing-masing 70% dan 30%. Perilaku kerja mencakup orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Dengan demikian, kedua pendekatan tersebut saling melengkapi dalam memberikan dasar penilaian kinerja yang komprehensif, objektif, dan akuntabel, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal, khususnya dalam konteks organisasi di sektor public seperti instansi pemerintah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-pemelitian sebelumnya memberikan landasan empiris terhadap hubungan antara variabel dalam studi ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian & Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Temuan
1.	Muchtarul Mulsiansyah et al. (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada IPDN Sumatera Barat	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja.	Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi memediasi pengaruh kompetensi, tetapi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan
2.	Agnesia Ragita (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja	Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan

		Intervening Sekretariat DPRD Batanghari		dan kinerja secara signifikan
3.	Agus Purwanto (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja BKD Wajo	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja,	Semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Yusuf Mangalik et al. (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi melalui Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Balai PKH VII Makassar.	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja	Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja, sementara kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Motivasi Kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai
5.	Randi Firmansya et al. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening.	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja	Kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi memediasi hubungan keduanya dengan kinerja pegawai.
6.	Anjelo Kalil Siswanto et al. (2019)	Pengaruh kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Mentawai	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja, tetapi tidak pada pengaruh kepemimpinan.
7.	Zulhidayah et al. (2023)	Pengaruh Kepemimpinan	Kepemimpinan, Kompetensi,	Kepemimpinan berpengaruh

		dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi	Motivasi, Kinerja	melalui motivasi terhadap kinerja. kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja
8.	Abdullah, M et al. (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Mediasi Pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Banten	Kompetensi Kepemimpinan Motivasi Kerja Kinerja Pegawai	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Diolah peneliti dari Muchtarul Mulsiansyah et al. (2023), Agnesia Ragita (2023), Agus Purwanto (2023), Yusuf Mangalik et al. (2023), Randi Firmansya et al. (2022), Anjelo Kalil Siswanto et al. (2019), Zulhidayah et al. (2023), Abdullah, M et al. (2022).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada Tabel 3 di atas, terdapat pola yang konsisten mengenai pengaruh positif kompetensi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Beberapa studi juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun dapat mempengaruhi secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya peran variabel intervening dalam menjelaskan hubungan anatar variabel bebas dan terikat dalam konteks publik.

2.3 Hubungan Antarvariabel Penelitian

Secara teoritis, kepemimpinan dan kompetensi berperan sebagai faktor organisasi dan individu yang mampu memengaruhi motivasi kerja pegawai. Menurut Bass & Avolio, (1994); Spencer & Spencer, (1993); Vroom, (1964), mengatakan bahwa Kepemimpinan yang efektif serta kompetensi yang memadai akan mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada upaya membangun motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang memberikan dukungan, penghargaan, serta komunikasi yang baik akan meningkatkan semangat dan dorongan kerja pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja.

Kompetensi yang dimiliki pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan keyakinan dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang merasa mampu dan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, keteladanan, serta dukungan kepada bawahan akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai bekerja secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pegawai dengan kompetensi yang memadai akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kompetensi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja pegawai. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugasnya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Kepemimpinan melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui faktor psikologis berupa motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta penghargaan yang adil akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, berkomitmen, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh Kompetensi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kompetensi yang dimiliki pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui motivasi kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan memiliki rasa percaya diri dan keyakinan dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

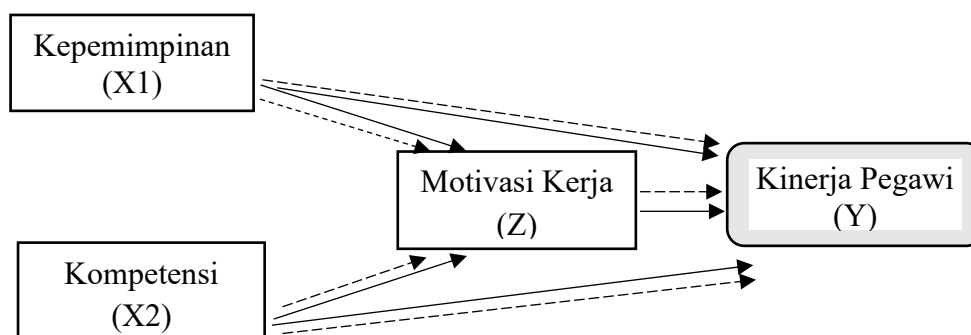
2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan logis yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian berdasarkan landasan teori yang relevan dan hasil penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibangun berdasarkan hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi

sebagai variabel bebas (independent), motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen). Kinerja pegawai merupakan outcome penting dalam organisasi publik yang sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kinerja tidak hanya tergantung pada faktor teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manajerial dan psikologis. Dalam hal ini, kepemimpinan dan kompetensi menjadi dua variabel kunci yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai.

Dengan demikian, kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dan kompetensi dapat mempengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini penting untuk diketahui dalam konteks Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, yang memiliki tantangan dalam peningkatan pelayanan publik dan efisiensi birokrasi. Oleh karena itu, hubungan antara variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model atau Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah Penulis, 2025

Model ini menunjukkan bahwa:

- Kepemimpinan (X1) dan Kompetensi (X2) mempengaruhi Motivasi Kerja (Z).
- Motivasi Kerja (Z) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y)
- Kepemimpinan (X1) dan Kompetensi (X2) juga dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) secara langsung maupun melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening

2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih harus diuji kebenarannya melalui analisis data. Dalam penelitian ini, hipotesis dirumuskan berdasarkan kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja Pegawai

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pegawai

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

- H6: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening
- H7: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas Rustamana et al., (2024). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarikan kepada responden. Analisis data dilakukan dengan metode statistik inferensial menggunakan bantuan perangkat lunak statistic (Nugroho, 2008).

3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah para pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Fokus objek penelitian adalah variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya yang berstatus sebagai aparatur sipil negara (ASN) dan aktif bekerja. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 (empat puluh tiga) orang.

Berdasarkan data kepegawaian, komposisi pegawai didominasi oleh pegawai laki-laki dibandingkan pegawai perempuan. Kondisi ini dipengaruhi oleh karakteristik tugas organisasi yang banyak berkaitan dengan pekerjaan teknis dan operasional lapangan serta kebijakan rekrutmen sebelumnya yang lebih banyak membuka formasi jabatan teknis. Komposisi tersebut menjadi dasar dalam penentuan sampel penelitian sehingga distribusi responden mencerminkan kondisi populasi yang sebenarnya dan tidak menimbulkan bias pengambilan sampel.

3.3.2 Sampel

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relative kecil dan memungkinkan seluruh populasi dijadikan responden penelitian Rijal Fadli, (2021). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 orang pegawai. Sampel penelitian ditentukan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai yang aktif bekerja, memiliki masa kerja minimal (satu) tahun, serta bersedia menjadi responden penelitian.

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah Teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden Rustamana et al., (2024). Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah populasi relative kecil dan dapat dijangkau seluruhnya oleh peneliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

- a. Kuesioner: Instrumen utama berupa daftar pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Skala yang digunakan adalah skala Likert.
- b. Dokumentasi: Mengumpulkan data pendukung seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, dan data kinerja sejak terbentuknya Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.
- c. Studi Pustaka: Mengumpulkan informasi teoritis dan jurnal, buku, dan referensi lain yang relevan untuk mendukung landasan teori.

3.5 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan empat tingkatan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan. Skala ini digunakan untuk variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Tingkat skala adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skala Likert

Skor	Pernyataan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Setuju (S)
4	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Diolah Penulis, 2025

Setiap indikator variabel akan diukur menggunakan beberapa pernyataan yang dikembangkan dari teori-teori yang telah dibahas pada Bab II.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menjelaskan bagaimana setiap variabel dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator-indikator spesifik.

Penjelasan ini disusun dalam bentuk table sebagai berikut:

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
Kepemimpinan (X1)	Transformasional	Pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual	Likert 1-4	Bass & Avolio (1994)
Kompetensi (X2)	Pengetahuan, ketrampilan, sikap, nilai	Pemahaman tugas, kemampuan teknis, profesionalisme, motivasi diri	Likert 1-4	Spencer & Spencer (1993)
Motivasi Kerja (Z)	Motivator & hygiene	Penghargaan, pencapaian, pekerjaan menarik, kondisi kerja	Likert 1-4	Herzberg (1959)
Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, disiplin	Output kerja, mutu kerja, ketepatan waktu, kehadiran	Likert 1-4	Mangkunegara (2010), Robbins (2006)

Sumber: Diolah penulis, 2025

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrument kuesioner diuji terlebih dahulu untuk mengetahui kualitasnya, yaitu melalui:

- a. Uji Validasi. Uji validasi dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud. Uji validasi dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan software SPSS, dan instrument dikatakan valid jika nilai r hitung $> r$ tabel pada Tingkat signifikan 0,05.
- b. Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrument dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha atau $\alpha > 0,70$ atau suatu variabel dikatakan tidak reliabel jika nilai $\alpha < 0,70$.

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah proses untuk mengelolah, menguji, dan menafsirkan data yang telah diperoleh dari bresponden guna menjawab rumusan masalah, menguji hipotesis, dan menarik Kesimpulan dari penelitian. Seluruh pengujian statistik dalam penelitian ini dilakukan pada tingkat kepercayaan sebesar 95% atau tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Kriteria pengambilan keputusan ditetapkan berdasarkan nilai probabilitas (Sig.), di mana hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai Sig. $< 0,05$, dan ditolak apabila nilai Sig. $\geq 0,05$. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui kuesioner akan dianalisis

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) atau SmartPLS, yang meliputi:

3.8.1. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan Gambaran umum mengenai karakteristik responden dan persepsi mereka terhadap masing-masing variabel dalam penelitian, yaitu kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Data akan disajikan dalam bentuk rata-rata (mean), standar deviasi, frekuensi, dan presentase.

3.8.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik diperlukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan dasar statistic sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Uji yang dilakukan meliputi:

a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal, dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov atau melihat normal probability plot.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar varfiabel independent. Indikatornya adalah nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 dan Tolerance $> 0,1$ (VIF & Tolerance).

c. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual. Uji dilakukan dengan grafik scatterplot atau uji Glejser (Glejser Test)

3.8.3. Analisis Jalur (Path Analysis)

Karena terdapat variabel intervening (motivasi kerja), digunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas (X1: Kepemimpinan dan X2: Kompetensi) terhadap variabel terikat (Y: Kinerja Pegawai) melalui variabel intervening (Z: Motivasi Kerja). Pengujian dilakukan dengan SPSS dan / atau AMOS / SmartPLS, serta signifikansi ditentukan berdasarkan nilai p-value ($< 0,05$).

Langkah-langkah analisis jalur:

1. Menyusun model struktural berdasarkan hubungan antar variabel.
2. Menghitung koefisien jalur (part coefficients) menggunakan regresi linear berganda.
3. Menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung.
4. Menghitung nilai total pengaruh dari masing-masing variabel.

3.8.4. Uji Sobel

Uji sobel dilakukan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja (Z) benar-benar berperang sebagai variabel intervening (mediasi) antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Uji ini menghitung signifikansi pengaruh tidak langsung, dengan menggunakan Calculator For The Sobel Test atau rumus:

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times Sa^2) + (a^2 \times Sb^2)}}$$

Keterangan:

- a= koefisien regresi dari X ke Z
- b= koefisien regresi dari Z ke Y

- Sa= standar error a
- Sb= standar error b

Jika nilai Z hitung $> 1,96$ pada taraf signifikan 5% (0,05), maka terdapat pengaruh mediasi yang signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Gambaran umum penelitian ini disajikan untuk memberikan pemahaman awal mengenai konteks empiris penelitian, meliputi lokasi penelitian, subjek penelitian, serta tahapan persiapan penelitian sebelum dilakukan pengumpulan dan analisis data. Penyajian gambaran umum penelitian ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami latar organisasi dan karakteristik responden yang menjadi dasar dalam menafsirkan hasil analisis statistik yang disajikan pada bagian selanjutnya dalam Bab IV.

4.1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Instansi ini merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang ketenagakerjaan, transmigrasi, energi, dan sumber daya mineral di wilayah Provinsi Papua Barat Daya.

Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa dinas tersebut memiliki karakteristik organisasi birokrasi yang menuntut kinerja aparatur

yang profesional, kompeten, dan berorientasi pada pelayanan publik. Selain itu, dinamika kepemimpinan dan keberagaman kompetensi pegawai di lingkungan dinas ini menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, lokasi penelitian ini dinilai sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian yang telah dirumuskan.

4.1.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya yaitu berjumlah 43 orang. Pegawai tersebut memiliki peran langsung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, sehingga dipandang mampu memberikan informasi yang objektif dan relevan terkait variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Penentuan responden penelitian dilakukan dengan teknik pengambilan sampel yang telah dijelaskan pada Bab III, dengan mempertimbangkan karakteristik populasi dan jumlah pegawai yang ada. Subjek penelitian ini dipilih karena memiliki pengalaman kerja, pemahaman terhadap sistem kerja organisasi, serta keterlibatan langsung dalam aktivitas pelayanan dan administrasi, sehingga data yang diperoleh diharapkan mencerminkan kondisi empiris yang sebenarnya.

4.1.3 Persiapan Penelitian

Tahap persiapan penelitian merupakan langkah awal yang dilakukan sebelum pengumpulan data. Pada tahap ini, peneliti terlebih dahulu melakukan kajian pustaka untuk memperkuat landasan teoritis dan merumuskan variabel serta

indikator penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, peneliti menyusun instrumen penelitian berupa kuesioner yang mengacu pada indikator variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II dan Bab III. Instrumen penelitian yang telah disusun kemudian dilakukan penelaahan dan penyesuaian agar sesuai dengan konteks organisasi penelitian. Setelah itu, peneliti mengurus perizinan penelitian kepada pihak terkait di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Persiapan penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan data dapat berjalan secara sistematis, terarah, dan sesuai dengan kaidah metodologi penelitian ilmiah.

4.1.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data yang akurat dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden penelitian, yaitu pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun secara terstruktur berdasarkan indikator variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Setiap item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan tujuan untuk menangkap persepsi responden secara objektif dan terukur. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan kesukarelaan responden, sehingga diharapkan responden dapat memberikan jawaban secara jujur dan sesuai dengan

kondisi yang dialami. Data yang terkumpul selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam analisis statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan penelaahan terhadap berbagai sumber pendukung, seperti dokumen organisasi, laporan internal instansi, serta literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat pemahaman konteks penelitian dan mendukung interpretasi hasil analisis data primer. Dengan penggunaan teknik pengumpulan data tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan informasi empiris yang valid dan reliabel guna menjawab permasalahan penelitian yang telah dirumuskan.

4.2 Analisis Deskripsi Responden

Analisis deskripsi responden dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik pegawai yang menjadi sampel penelitian pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Data responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 43 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memenuhi kriteria penelitian.

4.2.1. Distribusi Berdasarkan Usia

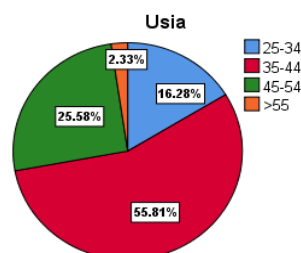
Tabel 4.1
Karakteristik Responden dilihat dari Usia

	Usi	Frequency	Percent
Valid	25-34	7	16.3
	35-44	24	55.8
	45-54	11	25.6
	>54	1	2.3
	Total	43	100.0

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, untuk karakteristik responden dilihat dari usia 25-34 berjumlah 7 (tujuh) pegawai atau sebesar 16,3% (enam belas koma tiga present), ini menggambarkan pegawai berada pada fase awal karier yang masih aktif mengembangkan kemampuan dan adaptasi dalam pekerjaan. *Kedua*, untuk karakteristik responden dilihat dari usia 35-44 berjumlah 24 (dua puluh empat) pegawai atau sebesar 55,8% (lima puluh lima koma delapan present), ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merupakan kelompok usia produktif dengan Tingkat kematangan professional yang memadai. *Ketiga*, untuk karakteristik responden dilihat dari usia 45-54 berjumlah 11 (sebelas) pegawai atau sebesar 25,6% (dua puluh lima koma enam present), ini mencerminkan pegawai pada usia ini lebih berpengalaman dengan stabilitas kerja yang tinggi. *Keempat*, untuk karakteristik responden dilihat dari usia > 54 berjumlah 1 (satu) pegawai atau sebesar 2,3% (dua koma tiga present), ini menunjukkan walaupun jumlahnya kecil, namun mencerminkan keberadaan pegawai senior dengan wawasan institusional yang luas. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai distribusi data usia tersebut, penyajiannya divisualisasikan dalam bentuk diagram pie berikut:

Gambar 4.1
Karakteristik dilihat dari Usia



Sumber: Diolah Penulis, output SPSS, 2025

Secara keseluruhan, komposisi usia tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai usia produktif (35-44), sehingga data yang diperoleh dinilai representative untuk menggambarkan kondisi kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya

4.2.2. Distribusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2
Karakteristik Responden dilihat dari Pendidikan

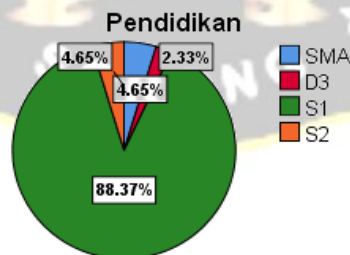
		Frequency	Percent
Valid	SMA	2	4.7
	D3	1	2.3
	S1	38	88.4
	S2	2	4.7
	Total	43	100.0

Sumber: Diolah Penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, untuk karakteristik responden dilihat dari Tingkat Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) berjumlah 2 (dua) orang pegawai atau sebesar 4,7% (empat koma tujuh present). *Kedua*, , untuk karakteristik responden dilihat dari Tingkat Pendidikan Diploma III (D3) berjumlah 1 (satu) orang pegawai atau sebesar 2,3% (dua koma tiga present), walaupun Tingkat Pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Diploma III (D3) berada dalam proporsi yang relatif kecil tetap memiliki peran operasional yang penting dalam mendukung keberlangsungan fungsi administrasi instansi. *Ketiga*, untuk karakteristik responden dilihat dari Tingkat Pendidikan Strata Satu (S1) berjumlah 38 (tiga puluh delapan) orang pegawai atau sebesar

88,4% (delapan puluh delapan koma empat present), ini menunjukkan bahwa Sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi akademik yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Empat, untuk karakteristik responden dilihat dari Tingkat Pendidikan Strata Dua (S2) berjumlah 2 (dua) orang pegawai atau sebesar 4,7% (empat koma tujuh present), ini menandakan bahwa Sebagian kecil pegawai telah menempuh jenjang Pendidikan lanjutan. Secara kelembagaan, keberadaan pegawai dengan kualifikasi pascasarjana berpotensi memperkuat kapasitas organisasi dalam aspek perencanaan, analisis kebijakan, serta pengembangan program berbasis evidence-based practice. Hal ini selaras dengan tuntutan birokrasi modern yang membutuhkan sumber daya manusia dengan kemampuan strategis dan inovatif. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai distribusi data pendidikan tersebut, penyajiannya divisualisasikan dalam bentuk diagram pie berikut:

Gambar 4.2
Karakteristik dilihat dari Pendidikan



Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Secara keseluruhan, struktur pendidikan ini mengilustrasikan bahwa instansi memiliki modal intelektual yang cukup kuat untuk mendukung organisasi. Tingginya proporsi lulusan Strata Satu (S1) dapat menjadi faktor pendukung terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja, serta kemampuan dalam merespon gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karena itu, distribusi Pendidikan ini relevan

dalam memberikan konteks terhadap interpretasi hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Propinsi Papua Barat Daya.

4.2.3. Distribusi Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3
Karakteristik Responden dilihat dari Masa Kerja

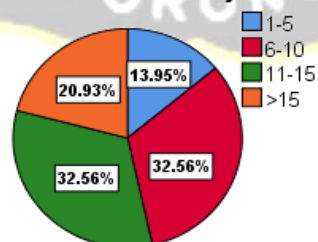
		Frequency	Percent
Valid	1-5	6	14.0
	6-10	14	32.6
	11-15	14	32.6
	>15	9	20.9
	Total	43	100.0

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, untuk karakteristik responden dilihat dari masa kerja 1-5 tahun berjumlah 6 (enam) orang pegawai atau sebesar 14% (empat belas present), ini menunjukkan meskipun merupakan kelompok masa kerja minoritas, kehadiran pegawai baru memberikan sudut pandang tambahan mengenai kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mereka alami secara fase awal adaptasi. Pandangan dari kelompok ini juga relevan dalam menilai bagaimana organisasi menerima dan membina pegawai baru. *Kedua*, untuk karakteristik responden dilihat dari masa kerja 6-10 dan 11-15 tahun masing-masing berjumlah 14 (empat belas) orang pegawai atau sebesar 32,6% (tiga puluh dua koma enam present), kedua kelompok masa kerja ini merupakan proporsi terbesar/tertinggi, dominasi kedua kelompok ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada fase karier yang telah mapan, memiliki pemahaman yang memadai mengenai prosedur kerja, dan telah terlibat cukup lama

dalam aktivitas operasional organisasi. Hal ini penting karena responden dengan pengalaman tersebut cenderung memberikan penilaian yang lebih objektif dan relevan terhadap variabel-variabel penelitian, seperti kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Ketiga, untuk karakteristik responden dilihat dari masa kerja > 15 tahun berjumlah 9 (sembilan) orang pegawai atau sebesar 20,9% (dua puluh koma Sembilan present), ini menunjukkan keberadaan pegawai dengan pengalaman senior dan pengetahuan institusional yang mendalam. Kehadiran pegawai senior ini umumnya berperang dalam menjaga stabilitas organisasi serta meneruskan budaya kerja yang sudah terbentuk. Kontribusi penilaian dari kelompok ini menjadi penting karena pengalaman Panjang memberikan perspektif historis terhadap kebijakan, gaya kepemimpinan, serta dinamika perubahan organisasi. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai distribusi data masa kerja tersebut, penyajiannya divisualisasikan dalam bentuk diagram pie berikut:

Gambar 4.3
Karakteristik dilihat dari Masa Kerja
Lama Bekerja



Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Secara keseluruhan, variasi masa kerja ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman yang beragam dan relevan, sehingga kualitas informasi yang diberikan dalam menilai variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dapat dianggap representative terhadap kondisi organisasi.

4.2.4. Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

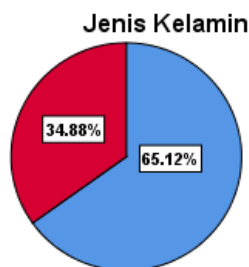
Tabel 4.4
Karakteristik Responden dilihat dari Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Laki-Laki	28	65.1
	Perempuan	15	34.9
	Total	43	100.0

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut: hasil karakteristik responden menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar dibandingkan perempuan, masing-masing berjumlah 28 (dua puluh delapan) orang pegawai atau 65,1% (enam puluh lima koma satu present), dan berjumlah 15 (lima belas) orang pegawai atau 34,9% (tiga puluh empat koma Sembilan present). Perbedaan proporsi ini menunjukkan bahwa struktur sumber daya manusia pada instansi penelitian cenderung lebih banyak diisi oleh pegawai laki-laki. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai distribusi data jenis kelamin tersebut, penyajiannya divisualisasikan dalam bentuk diagram pie berikut:

Gambar 4.4
Karakteristik dilihat dari Jenis Kelamin



Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Secara keseluruhan, distribusi jenis kelamin ini perlu dicermati karena karakteristik demografis dapat berpengaruh pada cara responden memberikan jawaban terhadap instrument penelitian. Dalam konteks penelitian mengenai kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, perbedaan jenis kelamin dapat berkaitan dengan perbedaan persepsi, pengalaman kerja, serta interaksi dalam lingkungan organisasi. Oleh sebab itu, penyajian data demografis ini merupakan bagian penting untuk memastikan bahwa analisis hasil penelitian dilakukan secara komprehensif, kontekstual, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi dinamika respon.

4.3 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik dilakukan untuk menggambarkan kondisi umum mengenai karakteristik responden dan variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis ini bertujuan mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator yang diukur dalam penelitian, seperti nilai rata-rata (Mean), tertinggi (Max), terendah (Min), dan standar deviasi dari masing-masing variabel, yaitu: Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Selanjutnya mengenai hasil Uji Deskriptif Statistik dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Deskriptif Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	43	10	23	19.05	3.207
Kompetensi	43	15	24	19.30	1.897
Motivasi Kerja	43	16	32	24.21	3.707
Kinerja Pegawai	43	17	24	20.53	2.218
Valid N (listwise)	43				

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 43 (empat puluh tiga) responden sebagaimana Tabel 4.5 di atas, diperoleh penjelasan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan (X1).

Variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai minimum 10 dan maksimum 23, dengan rata-rata 19,05 serta standar deviasi 3,207. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa Tingkat kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai berada pada katagori tinggi. Sementara itu, standar deviasi yang relative sedang mengindikasikan bahwa terdapat variasi persepsi responden terhadap kepemimpinan, meskipun masih dalam batas kewajaran.

2. Variabel Kompetensi (X2).

Variabel Kompetensi (X2) memperoleh nilai minimum 15 dan maksimum 24, dengan rata-rata 19,30 serta standar deviasi 1,897. Rata-rata yang cukup tinggi pada variabel ini mencerminkan bahwa pegawai menilai kompetensi di lingkungan kerja mereka berada dalam katagori baik. Srandar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa persepsi renponden relative homogen atau konsisten.

3. Variabel Motivasi Kerja (Z).

Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai minimum 16 dan maksimum 32, dengan nilai rata-rata 24,21 serta standar deviasi 3,707. Rata-rata yang tinggi mengindikasikan bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang kuat. Standar deviasi yang lebih besar dibandingkan variabel lain menandakan adanya variasi persepsi yang lebih luas, sehingga menunjukkan bahwa Tingkat motivasi dapat berbeda antarpegawai.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y).

Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y), diperoleh nilai minimum 17 dan maksimum 24, dengan nilai rata-rata 20,53 serta standar deviasi 2,218. Nilai rata-rata yang berada pada kategori baik menggambarkan bahwa pegawai memiliki Tingkat kinerja yang memadai dalam pelaksanaan tugas. Variasi data yang tidak terlalu besar menunjukkan konsisten persepsi terhadap kondisi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori baik hingga tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi internal organisasi berada dalam keadaan relative positif. Hasil deskriptif ini sekaligus menjadi landasan awal untuk melakukan pengujian inferensial mengenai pengaruh antarvariabel sesuai dengan kerangka penelitian.

4.4 Analisis Hasil Uji Instrumen

Analisis hasil uji instrument dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan/pernyataan yang digunakan dalam penelitian memiliki kualitas

yang memadai sebelum digunakan pada tahap analisis selanjutnya. Instrument yang baik harus mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Oleh karena itu, pada bagian ini dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk menilai sejauh mana setiap item mampu menggambarkan konstruk yang diteliti secara konsistensi internal antarbutir.

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai kemampuan setiap pertanyaan/ Pernyataan dalam mengukur konstruk variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Kerja (Y). Pengujian menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel ($n = 43 - 2 = 41$, $r \text{ tabel} = 0,301$). Pertanyaan/ pernyataan dinyatakan valid apabila nilai korelasi atau r hitung lebih besar dari r tabel dan memiliki signifikan $< 0,05$, dan begitupun sebaliknya item dinyatakan tidak valid apabila nilai korelasi atau r hitung lebih kecil dari r tabel dan tidak signifikan $> 0,05$.

1. Variabel Kepemimpinan (X1).

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Kepemimpinan n
X1.1	Pearson Correlation	1	.844**	.583**	.603*	.541*	.375*	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.013	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.2	Pearson Correlation	.844**	1	.698**	.557*	.596*	.512*	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43

X1.3	Pearson Correlation	.583**	.698**	1	.500*	.515*	.449*	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.003	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.4	Pearson Correlation	.603**	.557**	.500**	1	.538*	.498*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.5	Pearson Correlation	.541**	.596**	.515**	.538*	1	.501*	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.6	Pearson Correlation	.375*	.512**	.449**	.498*	.501*	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.003	.001	.001		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.841**	.891**	.781**	.785*	.772*	.683*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat pada Tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan/pernyataan pada variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Nilai korelasi untuk setiap pernyataan berada pada rentang 0,375 hingga 0,891, yang mengindikasikan bahwa keseluruhan butir memiliki hubungan yang kuat hingga sangat kuat dengan konstruk kepemimpinan dan dinyatakan valid. Selain itu, seluruh nilai signifikan tercatat sebesar 0,000, lebih rendah dari Tingkat signifikan yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), sehingga secara statistik seluruh pernyataan dinyatakan signifikan. Secara rinci, indikator X1.2 memiliki koefisien korelasi tertinggi yaitu 0,891, menunjukkan bahwa pernyataan tersebut memberikan kontribusi paling besar dalam merepresentasikan variabel Kepemimpinan (X1). Sementara itu, indikator

X1.6 memiliki nilai korelasi terendah yaitu 0,683, namun masih berada jauh di atas batas minimal validitas, sehingga tetap diterima sebagai pernyataan yang sah.

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator variabel Kepemimpinan (X1) telah memenuhi kriteria validitas. Dengan demikian, instrument yang digunakan dapat dinyatakan layak dan representative untuk mengukur variabel Kepemimpinan pada penelitian ini dan dapat digunakan pada tahap analisis berikut.

2. Variabel Kompetensi (X2)

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Kompetensi
X2.1	Pearson Correlation	1	.553**	.407**	.212	.078	.258	.601**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.172	.620	.094	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X2.2	Pearson Correlation	.553**	1	.657**	.448**	.370*	.228	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.014	.141	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X2.3	Pearson Correlation	.407**	.657**	1	.526**	.502**	.363*	.815**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.001	.017	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X2.4	Pearson Correlation	.212	.448**	.526**	1	.542**	.218	.717**
	Sig. (2-tailed)	.172	.003	.000		.000	.160	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X2.5	Pearson Correlation	.078	.370*	.502**	.542**	1	.325*	.682**
	Sig. (2-tailed)	.620	.014	.001	.000		.034	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X2.6	Pearson Correlation	.258	.228	.363*	.218	.325*	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.094	.141	.017	.160	.034		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Kompetensi	Pearson Correlation	.601**	.766**	.815**	.717**	.682**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.7 seluruh pernyataan pada variabel kompetensi (X2) memiliki nilai korelasi positif serta memiliki tingkat signifikan $< 0,05$. Nilai korelasi antara setiap pernyataan (X2.1 sampai X2.6) dengan skor total kompetensi berada pada rentang 0,585 hingga 0,815. Nilai korelasi antara skor masing-masing pernyataan dan skor total variabel kompetensi berada dalam kisaran 0,585 hingga 0,815, yang berarti seluruh pernyataan memenuhi kriteria validitas. Pernyataan X2.3 merupakan butir dengan korelasi tertinggi yaitu 0,815 dengan Tingkat signifikan 0,000, sehingga memberikan kontribusi paling kuat terhadap variabel kompetensi. Sementara itu, pernyataan X2.6 memiliki nilai korelasi terendah yaitu 0,585 dengan Tingkat korelasi 0,000, namun tetap dinyatakan valid karena nilainya berada di atas r tabel. Dengan demikian, baik pernyataan dengan korelasi tinggi maupun rendah tetap memenuhi persyaratan validitas statistik.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Kompetensi (X2) dinyatakan valid dan signifikan, serta layak digunakan sebagai instrument penelitian, karena mampu merepresentasikan konstruk kompetensi secara konsisten dan sesuai dengan konsep teoritis yang mendasarinya.

3. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Motivasi Kerja
Z1	Pearson Correlation	1	.538**	.404**	.439**	.479**	.069	.448**	.402**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.003	.001	.661	.003	.008	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z2	Pearson Correlation	.538**	1	.401**	.072	.198	.289	.221	.090	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.648	.203	.060	.155	.565	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z3	Pearson Correlation	.404**	.401**	1	.384*	.159	.439**	.246	.160	.541**
	Sig. (2-tailed)	.007	.008		.011	.309	.003	.112	.304	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z4	Pearson Correlation	.439**	.072	.384*	1	.652**	.115	.588**	.649**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.003	.648	.011		.000	.461	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z5	Pearson Correlation	.479**	.198	.159	.652**	1	-.073	.615**	.627**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.001	.203	.309	.000		.641	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z6	Pearson Correlation	.069	.289	.439**	.115	-.073	1	.155	-.150	.290
	Sig. (2-tailed)	.661	.060	.003	.461	.641		.321	.336	.059
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z7	Pearson Correlation	.448**	.221	.246	.588**	.615**	.155	1	.670**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.003	.155	.112	.000	.000	.321		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z8	Pearson Correlation	.402**	.090	.160	.649**	.627**	-.150	.670**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.008	.565	.304	.000	.000	.336	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.667**	.486**	.541**	.789**	.748**	.290	.801**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.059	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Sumber: Diolah penulis, Output SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas, seluruh item pernyataan/pertanyaan yang membentuk variabel Motivasi Kerja (Z1 – Z8) menunjukkan nilai korelasi Pearson yang positif dan signifikan. Nilai korelasi berada pada rentang 0,290 sampai dengan 0,801, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara masing-masing item

pertanyaan/pernyataan dengan skor total variabel berada pada katagori sedang hingga sangat kuat. Secara rinci, interpretasi tiap butir Adalah sebagai berikut:

1. Item Z1 memperoleh nilai korelasi 0,667 dengan nilai signifikan 0,000. Nilai ini lebih besar dari r tabel, dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dinyatakan valid dan signifikan.
2. Item Z2 memperoleh nilai korelasi 0,484 dan signifikan 0,001. Dengan demikian, butir ini memenuhi syarat validitas.
3. Item Z3 menunjukkan korelasi 0,541 dengan signifikan 0,000 sehingga item dinyatakan valid dan signifikan.
4. Item Z4 memiliki nilai korelasi 0,789, merupakan nilai yang tinggi dan signifikan 0,000, sehingga merupakan salah satu item yang sangat representative.
5. Item Z5 memiliki korelasi 0,748 dan signifikan 0,000, sehingga item ini valid dan kuat dalam mengukur motivasi kerja.
6. Item Z6 memperoleh korelasi 0,290 dengan signifikan 0,059. Meskipun berada sedikit di bawah r tabel , nilai signifikan berada pada batas signifikan 0,05 – 0,10, sehingga item masih dapat dipertimbangkan valid secara statistic pada Tingkat kepercayaan 90%.
7. Item Z7 memiliki korelasi 0,801 dan signifikan 0,000, menjadikannya item dengan kekuatan korelasi tertinggi.

8. Item Z8 memperoleh korelasi 0,729 dan signifikan 0,000. Nilai ini menunjukkan item sangat kuat dalam mengukur variabel.

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Motivasi Kerja (Z) dinyatakan valid, karena mampu menunjukkan korelasi yang signifikan dengan skor total variabel. Dengan demikian, semua butir pertanyaan/pernyataan dapat digunakan dalam tahap analisis lebih lanjut, termasuk analisis reliabilitas dan analisis inferensial.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Kinerja Pegawai
Y1	Pearson Correlation	1	.357*	.292	.394**	.341*	.276	.645**
	Sig. (2-tailed)		.019	.057	.009	.025	.073	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y2	Pearson Correlation	.357*	1	.002	.300	.182	.067	.412**
	Sig. (2-tailed)	.019		.988	.051	.244	.671	.006
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y3	Pearson Correlation	.292	.002	1	.398**	.433**	.279	.630**
	Sig. (2-tailed)	.057	.988		.008	.004	.070	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y4	Pearson Correlation	.394**	.300	.398**	1	.496**	.283	.731**
	Sig. (2-tailed)	.009	.051	.008		.001	.066	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y5	Pearson Correlation	.341*	.182	.433**	.496**	1	.347*	.737**
	Sig. (2-tailed)	.025	.244	.004	.001		.023	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y6	Pearson Correlation	.276	.067	.279	.283	.347*	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.073	.671	.070	.066	.023		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.645**	.412**	.630**	.731**	.737**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Bersarkan Tabel 4.9 di atas, seluruh item atau pernyataan Y1 sampai dengan Y6 memiliki nilai signifikan $< 0,05$ dan nilai korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel ($0,301$). Nilai korelasi intem terhadap skor total berada pada rentang $0,412 - 0,787$, yang menunjukkan hubungan kuat antara setiap item dan variabel kinerja pegawai. Dengan demikian, semua indikator variabel Y dinyatakan valid. Secara rinci, interpretasi tiap butir adalah sebagai berikut:

1. Indikator Y1 menunjukkan nilai korelasi sebesar $0,645$ dengan skor total kinerja pegawai. Nilai ini berada di atas r tabel, dengan Tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa butir Y1 mampu merefleksikan variabel kinerja pegawai secara tepat. Kekuatan korelasinya berada pada katagori kuat, sehingga indicator ini secara statistic layak dipertahankan.
2. Korelasi antara Y2 dan total skor kinerja pegawai sebesar $0,412$, yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Tingkat signifikan juga berada pada nilai $0,006$, sehingga memenuhi kriteria validitas. Ini menunjukkan bahwa indicator Y2 memberikan kontribusi pengukuran yang sangat baik terhadap konstruk kinerja pegawai.
3. indicator Y3 memiliki nilai korelasi $0,630$, yang menanfakan hubungan kuat dengan skor total kinerja pegawai. Nilai Tingkat signifikan $0,000$ mengonfirmasikan bahwa item ini signifikan secara statistic dan valid. Dengan demikian, Y3 layak dipertahankan sebagai bagian dari pengukuran variabel.
4. Indikator Y4 memeperlihatkan nilai korelasi sebesar $0,731$, tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Kekuatan hubungan ini termasuk sangat kuat

dan signifikan pada Tingkat 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa Y4 merupakan salah satu item yang paling representatif terhadap variabel kinerja pegawai.

5. Dengan nilai korelasi 0,737, indikator Y5 menunjukkan kekuatan hubungan yang sangat kuat dengan skor total pegawai. Nilai signifikan 0,000 memastikan bahwa item ini valid dan mampu mengukur dimensi kinerja pegawai secara kuat.
6. Indikator Y6 memiliki korelasi sebesar 0,671. dengan signifikan 0,000. Item ini terbukti valid dan sangat relevan dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, seluruh indikator Y1 sampai dengan Y6 memenuhi kriteria validitas, baik dari sisi nilai korelasi yang berada di atas r tabel maupun dari sisi signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam mengukur Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lanjutan pada penelitian ini.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel yaitu variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) dalam instrument penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Pengujian menggunakan koefisien Cronbachs Alpha, Dimana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Alpha > 0,70. Hasil uji reliabilitas ini menjadi dasar bahwa instrument yang digunakan stabil, dapat dipercaya, dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

1. Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.882	6

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 4.10 di atas, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Kepemimpinan (X) sebesar 0,882 dengan 6 (enam) item pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal 0,70, sehingga instrument dianggap sangat reliabel. Artinya seluruh item pernyataan mampu mengukur konstruk kepemimpinan secara konsisten dan layak digunakan pada tahap analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

2. Variabel Kompetensi (X2)

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X2)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.776	6

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 4.11 di atas, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Kompetensi (X2) sebesar 0,776 dengan 6 (enam) item pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal 0,70, sehingga instrument dianggap sangat reliabel. Artinya seluruh item pernyataan mampu

mengukur konstruk kompetensi secara konsisten dan layak digunakan pada tahap analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

3. Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.807	8

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada Tabel 4.12, nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Motivasi Kerja (Z) Adalah 0,807 dengan jumlah butir pernyataan sebanyak 8 (delapan) item. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari batas minimal reliabilitas 0,70, sehingga instrument yang digunakan dapat dikategorikan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
0.706	6

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada Tabel 4.13] nilai Cronbach's Alpha untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) Adalah 0,706 dengan

jumlah butir pernyataan sebanyak 6 (enam) item. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari batas minimal reliabilitas 0,70, sehingga instrument yang digunakan dapat dikategorikan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas terhadap seluruh indikator variabel Kinerja Pegawai (Y) yang mencakup item Y1 sampai dengan Y6 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai ambang batas 0,70. Dengan demikian keenam item pernyataan (Y1 -Y6) tersebut memiliki Tingkat keterandalan (reliability) yang baik dalam mengukur konstruk kinerja pegawai. Instrument tersebut mampu memberikan hasil konsisten dan stabil sehingga layak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

4.5 Analisis Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi linear yang digunakan dalam penelitian mengenai memenuhi karakteristik setimasi yang baik, yakni bersifat Best Linear Unbiased Estimator (BLUE). Pemenuhan asumsi ini diperlukan agar hasil analisis regresi dapat dipercaya, tidak bias, dan memiliki kemampuan prediktif yang stabil. Adapun pengujian asumsi klasik sebagai berikut:

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa distribusi residual pada model regresi berada dalam kondisi normal. Normalitas residual penting karena menjadi salah satu prasyarat dalam penggunaan analisis regresi linier berganda, khususnya untuk memperoleh estimasi koefisien yang tidak bias. Uji normalitas

pada penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov (K–S), yaitu data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansinya $> 0,05$, Gambar normal probability plot, dimana data dikatakan berdistribusi normal jika penyebaran data (titik) mengikuti pola garis lurus pada sumbu diagonal gambar, dan Histogram residual, dimana, data dikatakan berdistribusi normal jika pola distribusi data berbentuk lonceng (bell shaped curve) dan menyerupai kurva normal.

1. Uji Normalitas Persamaan 1 (Motivasi Kerja)

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas Persamaan I Kolmogoroh

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.78071747
Most Extreme Differences	Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.046
Test Statistic		.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

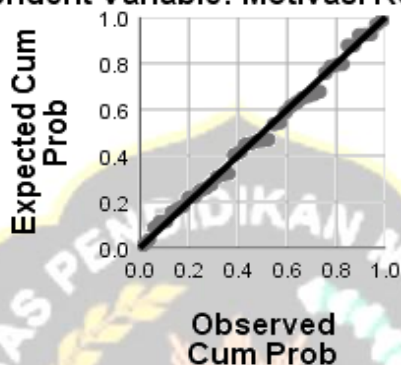
Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Hasil pengujian Kolmogorov–Smirnov pada Tabel 4.14 di atas, menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,200, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, residual pada model regresi pertama dinyatakan berdistribusi normal. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang menguji pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Begitupun dengan normal probability plotnya, dimana penyebaran data (titik) mengikuti pola garis lurus pada sumbu diagonal pada Gambar 4.5 dibawah

ini. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang menguji pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Gambar 4.5
Normal Probability Plot Persamaan I
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

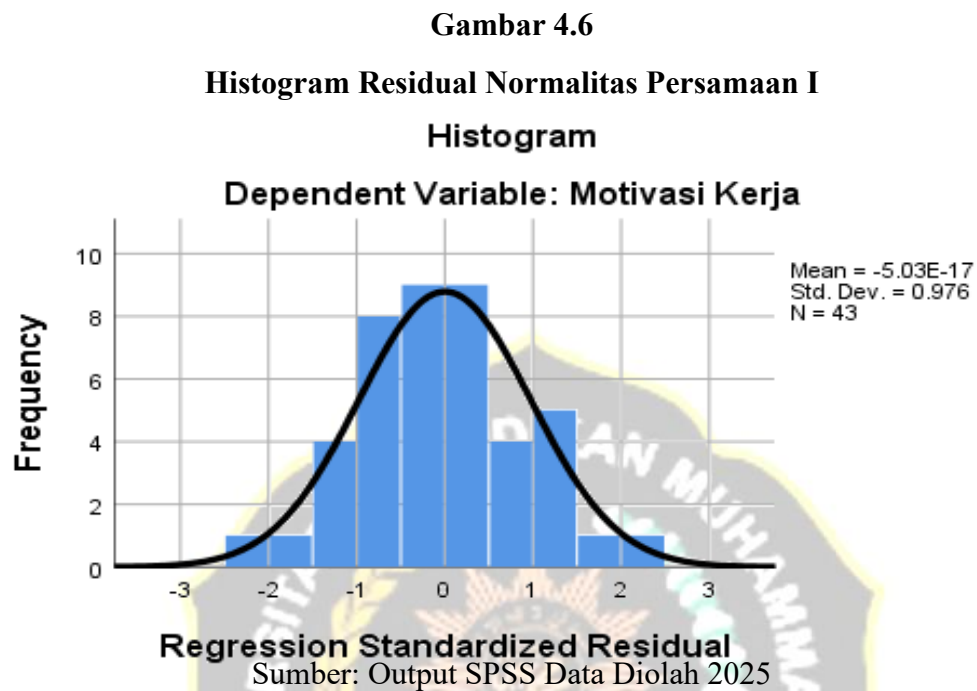
Dependent Variable: Motivasi Kerja



Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Hal ini juga dapat dilihat dalam Gambar Histogram Residual pada Gambar 4.6 dibawah ini, dimana gambar histogram residual menunjukkan pola distribusi yang berbentuk lonceng (bell shaped curve) dan menyerupai kurva normal. Mayoritas residual terpusat disekitar nilai nol dalam rentang -1 hingga +1, sementara jumlah residual pada nilai ekstrem semakin menurun. Kurva normal yang ditumpangkan pada histogram tampak sesuai dengan pola distribusi sehingga mengindikasikan bahwa residual tersebar secara simetris. Nilai mean residual sebesar $-5.03E-17$ yang sangat mendekati nol serta nilai standar deviasi sebesar 0,976, menunjukkan bahwa residual bersifat acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini juga mengindikasikan bahwa model regresi yang menguji pengaruh

kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.



2. Uji Normalitas Persamaan II (Kinerja Pegawai)

Tabel 4.15

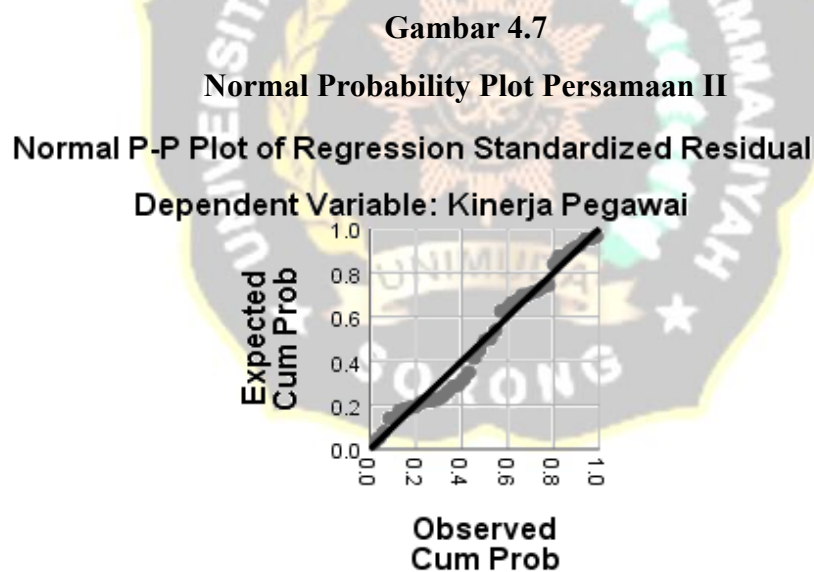
Hasil Uji Normalitas Persamaan II Kolmogoroh

		Unstandardize d Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.11748083
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.072
Test Statistic		.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Hasil uji normalitas Kolmogorov–Smirnov untuk persamaan kedua sebagaimana tertera pada Tabel 4.15 di atas, menunjukkan nilai *Asymp. Sig (2-*

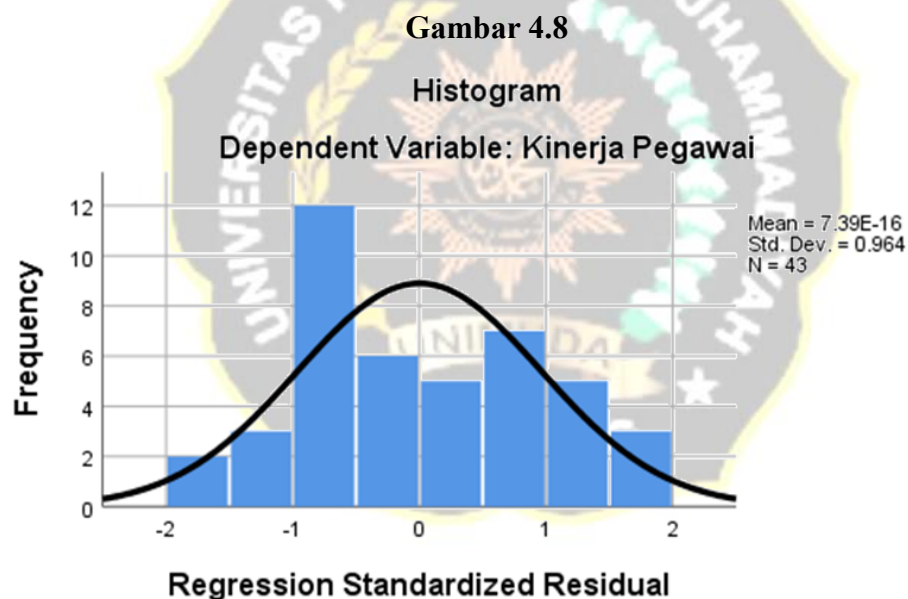
tailed) sebesar 0,200, yang juga melampaui batas signifikansi 0,05. Kondisi ini menyimpulkan bahwa residual pada persamaan regresi kedua berdistribusi normal. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas, analisis mengenai pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilanjutkan tanpa melakukan transformasi data. Begitupun dengan normal probability plotnya, dimana penyebaran data (titik) mengikuti pola garis lurus pada sumbu diagonal pada Gambar 4.7 dibawah ini. Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi yang menguji pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.



Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Hal ini juga dapat dilihat dalam Gambar Histogram Residual pada Gambar 4.8 di bawah ini, dimana gambar histogram residual menunjukkan pola distribusi yang berbentuk lonceng (*bell shaped curve*) dan mendekati bentuk kurva normal. Sebagian besar nilai residual terpusat disekitar rentang -1 hingga +1, yang

merupakan karakteristik distribusi residual yang stabil dan simetris. Jumlah residual menurun secara bertahap pada bagian kiri dan kanan distribusi, menandakan tidak adanya penyimpangan ekstrem yang dapat mengganggu asumsi normalitas. Nilai mean residual sebesar $7,39E-16$ yang sangat mendekati nol serta nilai standar deviasi sebesar 0,964, menunjukkan bahwa residual tersebar secara seimbang di sekitar titik pusat, dan mencerminkan Tingkat variasi residual yang wajar dan tidak berlebihan. Dengan jumlah observasi $N = 43$, evaluasi visual ini memberikan dasar yang kuat bahwa distribusi residual berada dalam pola yang dapat diterima untuk memenuhi asumsi normalitas.



Secara keseluruhan, kedua persamaan regresi dalam penelitian ini memenuhi kriteria normalitas, sehingga seluruh proses estimasi regresi dapat dilakukan dengan asumsi statistik yang terpenuhi.

4.5.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel bebas dalam model regresi tidak memiliki hubungan linear yang sangat tinggi satu sama lain. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya gejala multikolinieritas, yang dapat ditinjau melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Secara umum, multikolinieritas dianggap tidak terjadi apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 .

1. Uji Multikolinieritas Persamaan 1 (*Kepemimpinan dan Kompetensi* → *Motivasi Kerja*)

Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana tertera pada Gambar 4.16 di bawah ini, variabel Kepemimpinan dan Kompetensi masing-masing menunjukkan nilai Tolerance = 0,977 dan VIF = 1,023. Nilai tersebut berada jauh di atas ambang batas Tolerance minimal (0,10) dan jauh di bawah batas maksimal VIF (10). Dengan demikian, kedua variabel bebas dalam persamaan ini tidak menunjukkan indikasi adanya multikolinieritas. Secara akademik dapat ditegaskan bahwa model struktural yang menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja telah memenuhi asumsi independensi antarvariabel bebas. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki kontribusi informasi yang berdiri sendiri tanpa saling mempengaruhi secara berlebihan.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 1
 (Variabel Dependen: Motivasi Kerja)

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan	0.977	1.023	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompetensi	0.977	1.023	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

2. Uji Multikolinieritas Persamaan 2 (Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai).

Hasil uji pada Tabel 4.17, menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai Tolerance antara 0,563–0,850 dan nilai VIF antara 1,177–1,777. Nilai ini masih berada dalam rentang yang direkomendasikan, yaitu Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 . Dengan demikian, tidak terdapat gejala multikolinieritas pada model regresi kedua. Hasil ini menegaskan bahwa variabel Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai tanpa adanya hubungan linear berlebihan antarvariabel bebas yang dapat mengganggu stabilitas model.

Tabel 4.17
Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan II
 (Variabel Dependen: Kinerja Pegawai)

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan	0.572	1.748	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompetensi	0.850	1.177	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi Kerja	0.563	1.777	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Diolah penulis, oupt SPSS, 2025

Secara keseluruhan, baik hasil uji pada Persamaan 1 maupun Persamaan 2, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas. Seluruh variabel bebas berada dalam batas aman Tolerance dan VIF sehingga model analisis dapat dinyatakan layak digunakan untuk pengujian regresi lanjutan.

4.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan tahap penting dalam pengujian asumsi klasik yang bertujuan untuk memastikan bahwa varians residual pada model regresi bersifat konstan. Ketidakkonstanan varians residual dapat mengakibatkan standar error menjadi bias sehingga mengurangi keakuratan pengujian signifikansi dan koefisien regresi. Oleh karena itu, uji ini dilakukan menggunakan uji Glejser dan gambar Scatterplot untuk mengidentifikasi apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian, khususnya yang melibatkan variabel kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, telah memenuhi asumsi tersebut. Apabila nilai signifikansi pada uji ini menunjukkan hasil di atas 0,05, maka model dapat dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut,

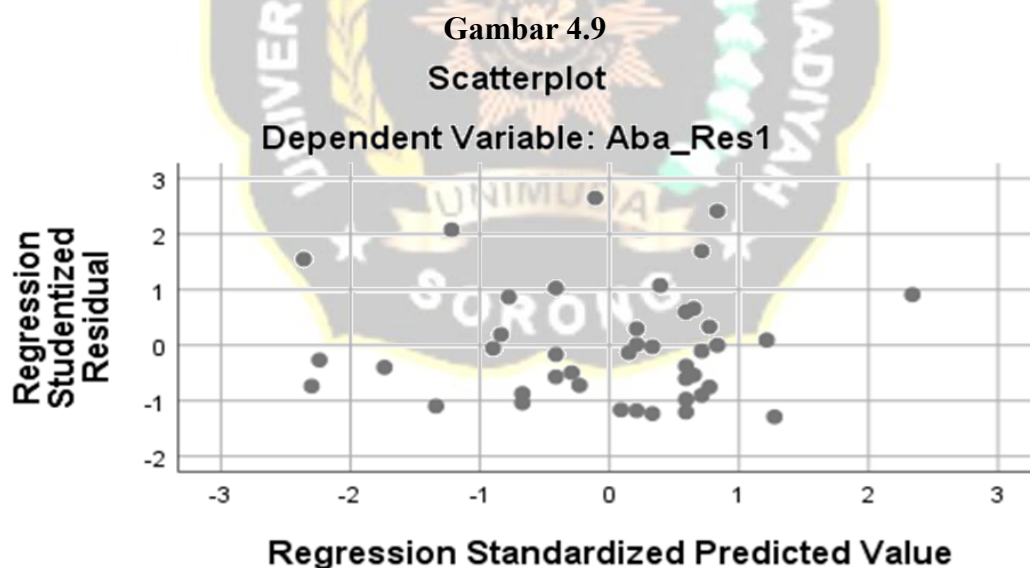
1. Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan 1

Tabel 4.18
Hasil Uji Heterokedastisitas — Persamaan 1
 (Dependent variable: Aba_Res1 — residual persamaan 1)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Kepemimpinan	0.012	0.083	0.023	0.145	0.886
Kompetensi	-0.099	0.140	-0.112	-0.708	0.483

Sumber: Diolah penulis, ouput SPSS, 2025

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.18, nilai signifikansi masing-masing variabel bebas menunjukkan bahwa: Kepemimpinan memiliki nilai Sig. = 0.886, dimana nilai Sig > 0.05, dan Kompetensi memiliki nilai Sig. = 0.483, dimana nilai Sig > 0.05. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0.05 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan maupun kompetensi terhadap residual (Aba_Res1). Begitupula dengan gambar Scatterplot pada Gambar 4.9 di bawah ini, dimana berdasarkan gambar Scatterplot, titik-titik residual tampak menyebar secara acak di sekitar garis nol tanpa membentuk pola tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi homoskedastisitas, sehingga estimasi regresi dapat dianggap valid.



Sumber: Diolah penulis output SPSS, 2025

Dengan demikian, bahwa model Persamaan 1 tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Residual dari model bersifat homogen (homoskedastis), sehingga model layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

2. Uji Heterokedastisitas Persamaan 2

Tabel 4.19**Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan II**

(Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Kepemimpinan	-0.143	0.067	-0.421	-2.123	0.040
Kompetensi	-0.015	0.093	-0.026	-0.162	0.872
Motivasi Kerja	0.041	0.059	0.140	0.699	0.489

Sumber: Output SPSS Data Diolah 2025

Berdasarkan Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan Pada Tabel 4.19, bahwa Kepemimpinan memiliki nilai Sig. = 0.040 (< 0.05), Kompetensi memiliki nilai Sig. = 0.872 (> 0.05), dan Motivasi Kerja memiliki nilai Sig. = 0.489 (> 0.05). Meskipun variabel kompetensi dan motivasi kerja memiliki nilai signifikansi di atas 0.05, variabel kepemimpinan menunjukkan nilai Sig. 0.040 (< 0.05), sehingga secara statistik berpengaruh signifikan terhadap residual model (Aba_Res2). Hal ini mengindikasikan adanya potensi heterokedastisitas yang dipicu oleh variabel kepemimpinan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persamaan 2 belum sepenuhnya memenuhi asumsi homoskedastisitas karena masih terdapat satu variabel yang menunjukkan gejala heteroskedastisitas, sehingga diperlukan perbaikan model.

Untuk mengatasi masalah tersebut dilakukan metode penyembuhan dengan menggunakan Weighted Least Square (WLS), dengan hasil uji sebagaimana tertera pada Tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20
Penyembuhan Data / Model Setelah WLS

Indikator	Nilai
Metode Estimasi	Weighted Least Squares (WLS)
R Square	0.508
Adjusted R Square	0.507
Sig. Uji F	0.000
Std. Error of Estimate	0.262

Variabel dependen: Kinerja Pegawai

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Setelah dilakukan perbaikan model menggunakan metode Weighted Least Squares (WLS) seperti yang tertuang pada Tabel 4.20 di atas, hasil estimasi menunjukkan bahwa model regresi persamaan 2 memiliki tingkat kelayakan yang sangat baik. Nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 ($< 0,05$) menandakan bahwa model regresi signifikan secara simultan, sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,507 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara memadai. Penerapan WLS bertujuan untuk mengatasi permasalahan heteroskedastisitas yang ditemukan pada estimasi OLS sebelumnya, sehingga estimasi parameter yang dihasilkan menjadi lebih efisien dan memenuhi asumsi homoskedastisitas. Dengan demikian, model persamaan 2 setelah WLS dinyatakan layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

4.6 Analisis Pengujian Hipotesis

Analisis pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji kebenaran empiris hubungan antarvariabel sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, analisis jalur (path analysis), dan uji Sobel. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel penelitian, analisis jalur digunakan untuk mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening, sedangkan uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung secara statistik. Melalui rangkaian pengujian tersebut, diharapkan diperoleh kesimpulan yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Mengingat pada persamaan 2 ditemukan gejala heteroskedastisitas, maka pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil estimasi model setelah perbaikan menggunakan metode Weighted Least Squares (WLS), sehingga hasil pengujian dinilai lebih efisien dan memenuhi asumsi klasik regresi.

4.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Sebagai tahap awal dalam analisis pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang terbagi ke dalam dua persamaan struktural dan terdiri dari uji t, uji F dan

koefisien determinasi (R^2). Untuk rumus Persamaan pertama digunakan untuk menguji pengaruh variabel kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja, sedangkan persamaan kedua digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengujian ini adalah $\alpha = 0,05$.

1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda Persamaan 1 (Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja)

» Hasil Uji t :

Pada persamaan 1 (pertama), Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dengan rumus $t_{tabel} = t(\alpha/2 : n - k - 1) = (0,025 : 43 - 2 - 1) = (0,025 : 40) = t_{tabel} 2,021$, dengan tingkat signifikan $0,050$. Dimana apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Z, begitupun sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,050$, maka tidak terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Z.

Tabel 4.21
Hasil Uji t Hitung Koefisien Persamaan I

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.934	5.592		-.167	.868
	Kepemimpinan	.738	.139	.638	5.321	.000
	Kompetensi	.574	.235	.294	2.449	.019

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.21 di atas, bahwa uji t dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 (H1): Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar $5,321 > t$ tabel $2,021$, dengan tingkat signifikansi $0,000 (< 0,05)$.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

- b. Hipotesis 2 (H2): Kompetensi (X2) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil uji t, variabel kompetensi memiliki nilai t hitung sebesar $2,449 > t$ tabel $2,021$ dengan tingkat signifikansi $0,019 (< 0,05)$. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima, yang berarti bahwa peningkatan kompetensi pegawai mampu mendorong peningkatan motivasi kerja.

- » Hasil Uji F / simultan : Kepemimpinan (X1) dan kompetensi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (Z).

Pada persamaan 1 (pertama), Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel Kepemimpinan (X1), dan Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan rumus $F_{\text{tabel}} = F(k ; n-k) = (2 ; 43 - 2) = (2 ; 41) = F_{\text{tabel}} 3,226$. Dimana apabila nilai F hitung $> F_{\text{tabel}}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Z, begitupun sebaliknya apabila F hitung $< F_{\text{tabel}}$ atau nilai signifikasnsi $> 0,05$, maka tidak terdapa pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Z.

Tabel 4.22
Hasil Uji F Hitung Persamaan I

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252.356	2	126.178	15.541	.000 ^b
	Residual	324.760	40	8.119		
	Total	577.116	42			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

Sumber: Diolah penulis, ouput SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.22 di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai F hitung sebesar $15,541 > 3,226$ dengan tingkat signifikansi $0,000 (< 0,05)$. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan (X1) dan Kompetensi (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z).

» Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi menunjukkan sejauh mana besarnya kemampuan variabel Kepemimpinan (X1) dan Kompetensi (X2) dalam menjelaskan variasi Motivasi Kerja (Z). Nilai R^2 menunjukkan proporsi perubahan variabel Motivasi

Kerja (Z) yang dapat di jelaskan oleh variabel Kepemimpinan dan Kompetensi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian

Tabel 4.23.
Hasil Uji Koefisien determinasi (R²) Persamaan I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.409	2.849

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.23 di atas, dapat dijelaskan bahwa Nilai R Square sebesar 0,437 menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi mampu menjelaskan 43,7% variasi motivasi kerja, sedangkan sisanya 56,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Secara empiris, kedua variabel independen memberikan kontribusi berarti dalam membentuk motivasi kerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.

2. Hasil Uji Regresi Berganda Persamaan 2 (Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai)

» Hasil Uji t :

Pada persamaan 2 (dua), Uji t digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan Pengaruh langsung Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan rumus $t_{tabel} = t(\alpha/2 : n - k - 1) = (0,025 : 43 - 2 - 1) = (0,025 : 40) = t_{tabel} 2,021$, dengan

tingkat signifikan 0,050. Dimana apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka terdapat pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Y, begitupun sebaliknya apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,050$, maka tidak terdapat pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Y. Karena pada persamaan 2 terdeteksi adanya gejala heteroskedastisitas, maka model regresi diestimasi menggunakan metode Weighted Least Squares (WLS). Dengan demikian, uji t pada persamaan 2 didasarkan pada hasil estimasi regresi Weighted Least Squares (WLS).

Tabel 4.24
Hasil Uji t hitung Koefisien Persamaan II
Model Setelah WLS

Variabel Independen	Koefisien (B)	Std. Error	Beta Standar	t-hitung	Sig.
Konstanta	3,927	0,201	—	19,585	0,000
Kepemimpinan	0,057	0,004	0,139	13,411	0,000
Kompetensi	0,486	0,009	0,428	51,737	0,000
Motivasi Kerja	0,212	0,003	0,543	63,974	0,000

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.24 di atas, bahwa uji t dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Hipotesis 3 (H3): Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar $13,411 > t_{tabel} 2,021$, dengan tingkat signifikansi $0,000 (< 0,05)$.

Nilai korelasi koefisien yang positif menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1)

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). oleh karena itu Hipotesis ketiga (H3) diterima.

- b. Hipotesis 4 (H4): Kompetensi (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil uji t, variabel Kompetensi (X2) memiliki nilai t hitung 51,737 > t tabel 2,021 dengan Tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis kelima (H4) diterima.

- c. Hipotesis 5 (H5): Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) memiliki nilai t hitung 63,974 > t tabel 2,021 dengan Tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). oleh karena itu hipotesis kelima (H5) diterima.

- » Hasil Uji F / simultan : Kepemimpinan (X1), kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (Z) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Pada persamaan 2 (kedua), Uji F digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan rumus $F_{tabel} = F(k ; n - k) = (3 ; 43 - 3) = (3 ; 40) = F_{tabel} 2,84$. Dimana apabila nilai F hitung > F tabel atau nilai signifikansi < 0,05, maka terdapat pengaruh variabel X dan variabel Z secara simultan terhadap variabel Y, begitupun sebaliknya apabila F hitung < F tabel

atau nilai signifikasnsi $> 0,05$, maka tidak terdapat pengaruh variabel X dan Z secara simultan terhadap variabel Y.

Tabel 4.25
Hasil Uji F Hitung Persamaan II

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	986.612	3	328.871	4788.953	.000 ^b
	Residual	957.360	13941	.069		
	Total	1943.971	13944			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

Berdasarkan pada Tabel 4.25 di atas, hasil uji F menunjukkan nilai F hitung $4788,95 > F$ tabel $2,84$ dengan Tingkat signifikan $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (Z) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

» Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi menunjukkan sejauh mana besarnya kemampuan variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi Kerja (Z) dalam menjelaskan variasi Kinerja Pegawai (Y). Nilai R^2 menunjukkan proporsi perubahan variabel Kinerja Pegawai (Y) yang dapat di jelaskan oleh variabel Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 4.26
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.508	.507	.262

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

Melihat hasil uji koefisien diterminasi (R^2) pada Tabel 4.26 di atas, bahwa nilai R Square sebesar 0,508 pada persamaan kedua ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja mampu menjelaskan 50,8% variasi kinerja pegawai, sementara sisanya 49,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.6.2 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis Jalur (Path Analysis) digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Metode ini digunakan untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1. Menghitung Koefisien Jalur.

Pada tahap ini penulis akan menghitung Koefisien jalur Model I dan Koefisien jalur Model II, ini dilakukan untuk mengetahui besarnya dan arah pengaruh antarvariabel dalam model Analisis Jalur, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, pada persamaan kedua ditemukan adanya gejala heteroskedastisitas. Oleh karena itu, estimasi koefisien jalur pada Model II dilakukan menggunakan metode Weighted Least Squares

(WLS), sedangkan Model I tetap diestimasi menggunakan Ordinary Least Squares (OLS) karena telah memenuhi asumsi klasik. Adapun penjelasannya sebagai berikut;

» Koefisien Jalur Model I :

1. Mengacu pada output regresi Model I pada bagian Tabel 4.27 Koefisien dapat diketahui bahwa nilai signifikan dari kedua variabel yaitu variabel Kepemimpinan (X_1) = 0,000 dan variabel Kompetensi (X_2) = 0,019 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Regresi Model I, yakni variabel Kepemimpinan (X_1) dan variabel Kompetensi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Variabel Motivasi Kerja (Z).

Tabel 4.27
Koefisien Jalur Model I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.934	5.592		-.167	.868
Kepemimpinan	.738	.139	.638	5.321	.000
Kompetensi	.574	.235	.294	2.449	.019

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

2. Besarnya nilai R Square yang terdapat pada Tabel 4.28 Model Summary Adalah sebesar 0,437, hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Kompetensi (X_2) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah sebesar 43,7%, sedangkan sisinya 56,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e_1 = \sqrt{1 - 0,437} = 0,7503$. Dengan demikian diperoleh diagram

gambar jalur model struktur I sebagaimana yang tertera pada Gambar 4.10 dibawah ini.

Tabel 4.28

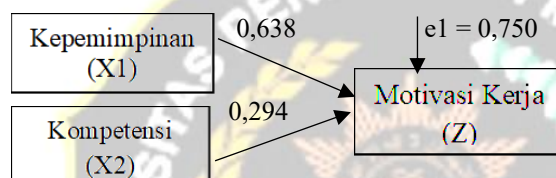
Model Summary Model I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.409	2.849

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

Gambar 4.10

Jalur Model Struktur I



Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

» Koefisien Jalur Model II:

1. Berdasarkan output Regresi Model II pada bagian Tabel 4.29 Koefisien. Diketahui bahwa nilai signifikan dari ketiga variabel yaitu variabel Kepemimpinan (X1) = 0,000, variabel Kompetensi (X2) = 0,000, dan variabel Motivasi Kerja (Z) = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 4.29
Koefisien Jalur Model II

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.927	.201		19.585	.000
Kepemimpinan	.057	.004	.139	13.411	.000
Kompetensi	.486	.009	.428	51.737	.000
Motivasi Kerja	.212	.003	.543	63.974	.000

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025.

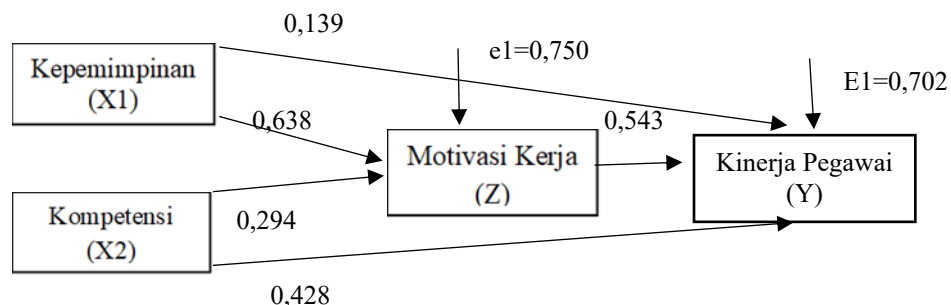
2. Besarnya nilai R Square yang terdapat pada Tabel 4.30 Model Summary adalah sebesar 0,507, hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) dan Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 50,7%, sedangkan sisinya 49,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e^2 dapat dicari dengan rumus $e^2 = \sqrt{1 - 0,507} = 0,702$. Dengan demikian diperoleh diagram gambar jalur model struktur II sebagaimana yang tertera pada Gambar 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.30
Model Summary Model II

R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.508	.507	.262

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

Gambar 4.11
Jalur Model Struktur II



Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

2. Tahap Uji Hipotesis Dan Pembuatan Kesimpulan.

1. Analisis pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Z).

Dari analisis di atas diperoleh nilai signifikan Kepemimpinan (X1) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z).

2. Analisis pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Z).

Dari analisis di atas diperoleh nilai signifikan Kompetensi (X2) sebesar $0,019 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z).

3. Analisis pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Dari analisis di atas diperoleh nilai signifikan Kepemimpinan (X1) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

4. Analisis pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Dari analisis di atas diperoleh nilai signifikan Kompetensi (X2) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

5. Analisis pengaruh variabel Motivasi Kerja (Z) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Dari analisis di atas diperoleh nilai signifikan Motivasi Kerja (Z) sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

6. Analisis pengaruh Kepemimpinan (X1) melalui Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,139, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X1) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,346, yang diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur kepemimpinan terhadap motivasi kerja (0,638) dengan koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (0,543).

Dengan demikian, pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,485.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang lebih dominan dalam menyalurkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai terutama melalui peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 6 (H6) dinyatakan diterima berdasarkan analisis jalur.

7. Analisis pengaruh Kompetensi (X2) melalui Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,428, sedangkan pengaruh tidak langsung Kompetensi(X2) melalui Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah perkalian antara nilai beta Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai beta Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yaitu; $0,294 \times 0,543 = 0,160$. Maka pengaruh total yang diberikan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu; $0,428 + 0,160 = 0,588$. Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi (X2) terhadap

kinerja pegawai (Y) sebesar 0,428 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kompetensi (X2) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,160, sehingga diperoleh pengaruh total sebesar 0,588. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh lebih dominan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening parsial (partial mediation) yang memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai secara parsial. Oleh karena itu, Hipotesis 7 (H7) dinyatakan diterima.

4.6.3 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pada persamaan regresi kedua ditemukan adanya gejala heteroskedastisitas, sehingga dilakukan penyembuhan data menggunakan metode *Weighted Least Squares* (WLS). Koefisien regresi hasil estimasi WLS selanjutnya digunakan sebagai dasar perhitungan uji Sobel agar hasil pengujian mediasi yang diperoleh bersifat akurat dan memenuhi asumsi model regresi. Perhitungan uji Sobel menggunakan Calculator For The Sobel Test dan didasarkan pada tabel acuan perhitungan sobel test sebagaimana disajikan pada Tabel 4.31 dibawah ini.

Tabel 4.31
Acuan Perhitungan Sobel Test

Variabel	Unstandar Coeffecients	Std. Error
Kepemimpinan (X1)	0,738	0,139
Kompetensi (X2)	0,574	0,235
Motivasi Kerja (Z)	0,212	0,003

Sumber: Diolah penulis, output SPSS, 2025

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Melalui Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) :

Berdasarkan hasil perhitungan Calculator Sobel Test sebagaimana yang tertuang dalam Tabel 4.32, diperoleh koefisien jalur dari kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0,738 dengan standar error 0,139, serta koefisien jalur dari motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,212 dengan standar error 0,003. Hasil perhitungan menghasilkan nilai test statistic sebesar 5,294 dengan p-value sebesar 1,2e-7 (0,00000012). Dengan demikian nilai z hitung 5,294 lebih besar dari z tabel 1,96 dengan nilai p-value 0,000 jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X1) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan mendorong meningkatnya motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan hasil dan penjelasan tersebut Hipotesis 6 (H6) dapat diterima

Tabel 4.32
Rangkuman Hasil Calculator For The Sobel Test
Kepemimpinan (X1) – Motivasi Kerja (Z) – Kinerja Pegawai (Y)

X1-Z-Y		Test Statistic	P-value	Kesimpulan
a	0.738	5.294	1.2e-7 (0.00000012)	Signifikan
b	0.212			
Sa	0.139			
Sb	0.003			

Sumber: Diolah penulis, output SPSS dan Calculator Sobel Test, 2025

2. Pengaruh Kompetensi (X2) Melalui Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y):

Selanjutnya, hasil Uji Sobel untuk jalur kompetensi (X2) melalui motivasi kerja (Z terhadap kinerja pegawai (Y)) sebagaimana yang tertera pada Tabel 4.33 dibawah ini, menunjukkan koefisien jalur kompetensi terhadap motivasi kerja sebesar 0,574 dengan standar error 0,235, serta koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,212 dengan standar error 0,003. Nilai test statistic yang diperoleh sebesar 2,441 dengan p-value sebesar 0,015. Dengan demikian nilai z hitung 2,441 lebih besar dari nilai z tabel 1,96 dengan Nilai p-value 0,015 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung kompetensi (X2) melalui motivasi kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah signifikan secara statistik. Dengan demikian, motivasi kerja juga berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai mampu meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap

peningkatan kinerja pegawai. Dengan hasil dan penjelasan tersebut Hipotesis 7 (H7) dapat diterima.

Tabel 4.33

Rangkuman Hasil Calculator For The Sobel Test

Kompetensi (X2) – Motivasi Kerja (Z) – Kinerja Pegawai (Y)

	X2-Z-Y	Test Statistic	P-value	Kesimpulan
a	0.574	2.441	0.015	Signifikan
b	0.212			
Sa	0.235			
Sb	0.003			

Sumber: Diolah penulis, output SPSS dan Calculator Sobel Test, 2025

Dengan diterimanya kedua hipotesis tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara statistik mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan dan kompetensi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

4.7 Pembahasan

Pembahasan ini menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan mengaitkannya pada kerangka teori serta temuan penelitian terdahulu yang relevan. Fokus pembahasan diarahkan pada makna empiris hubungan antarvariabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja:

Berdasarkan Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai

berdasarkan uji t dan koefisien jalur, dimana nilai t-hitung sebesar 5,321 lebih besar dari t-tabel 2,021, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan mampu memberikan dorongan psikologis kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, serta keteladanan, sehingga mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978). Burns menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi serta moralitas untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengendali, tetapi juga sebagai sumber inspirasi yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai. Secara teoretis, kepemimpinan transformasional mendorong motivasi kerja melalui pemberian visi yang jelas, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu. Oleh karena itu, ketika kepemimpinan dijalankan secara efektif, pegawai akan memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi, baik dari aspek kebutuhan berprestasi, tanggung jawab, maupun komitmen terhadap organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu antara lain penelitian yang dilakukan oleh Randi Firmansyah et al. (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi

Sebagai Variabel Intervening; Hasnah Abdullah et al. (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng; (Silvi Novita et al., 2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening; (Mughtarul Mulsiansyah et al., 2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat; Zulhidayah et al. (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; dan M. Insan Kamal Nasution¹ & M. Chaerul Rizky (2024) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhan Batu Selatan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Vii Makassar; Nuri Annisa Fitri et al. (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang); dan Amy Nurhuda et al. (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja

Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang disebabkan oleh karakteristik birokrasi organisasi yang kaku dan terbatasnya kewenangan pimpinan.

4.7.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja:

Berdasarkan Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai berdasarkan uji t, dan nilai koefisien jalur, dimana nilai t-hitung 2,449 lebih besar dari t-tabel 2,021 , serta nilai signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki rasa percaya diri dan dorongan kerja yang lebih tinggi. Kompetensi yang memadai memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sehingga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki keterkaitan yang kuat dengan fenomena ketenagakerjaan di Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Meskipun seluruh indikator kompetensi dinyatakan valid, indikator X2.6 memiliki nilai korelasi terendah ($r = 0,585$), yang mengindikasikan bahwa aspek kompetensi tertentu, khususnya terkait pengembangan kemampuan berkelanjutan dan penyesuaian terhadap tuntutan pekerjaan, masih belum optimal. Temuan ini selaras dengan fenomena empiris yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan dunia usaha dan kapasitas tenaga kerja lokal, khususnya pekerja Orang

Asli Papua (OAP), yang berdampak pada rendahnya penyerapan tenaga kerja dan efektivitas pelayanan ketenagakerjaan. Kondisi tersebut memperkuat argumentasi bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga memengaruhi motivasi kerja sebagai variabel intervening, sehingga peningkatan kompetensi menjadi faktor penting dalam menjawab permasalahan ketenagakerjaan di Papua Barat Daya.

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), Teori ini memandang motivasi sebagai hasil dari terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Demikian juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer., (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja dan perilaku kerja. Kompetensi yang baik akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal dan termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu, khususnya penelitian oleh Randi Firmansyah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Silvi Novita et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening; Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Kampus Sumatera Barat; Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Vii Makassar; dan Nursaid et al., (2023) dengan judul Peran Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening; dan Muhammad Yusuf Amrullah1 & Agus Hermani DS. (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Divisi Body & Rangka Cv. Laksana, yang menemukan adanya pengaruh signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja. Namun beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak sejalan, diantaranya penelitian oleh Hasnah Abdullah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Ukm Dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng; Siti Fatimatul Khasanah et al., (2024) dengan judul Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja; dan Eni Heliyana et al. (2024) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan sistem penghargaan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mempengaruhi persepsi pegawai terhadap kompetensi yang dimilikinya.

4.7.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai:

Berdasarkan Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan uji t, dan koefisien jalur, dimana nilai t-hitung sebesar 13,411 lebih besar dari t-tabel 2,021, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan arahan yang jelas, sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih terarah dan produktif.

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berperan dalam meningkatkan kapasitas dan komitmen pengikut sehingga berdampak pada pencapaian kinerja pegawai. Begitupula sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam memengaruhi perilaku dan kinerja bawahan melalui pemberian visi, arahan, dan dukungan yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan diantaranya; antara lain penelitian oleh Silvi Novita et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening; Dhio Safig et al., (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Intelijen Negara Daerah (Binda) Kepulauan Riau; Asep Resa Kurniawan et al.,

(2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo; Mhd. Edi Syahputra et al. (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura; Angelique Tolu et al. (2021) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai; dan Fikri Djafar Fadude et al. (2019) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung, yang menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat; Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Vii Makassar; dan Hasnah Abdullah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Ukm Dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng, yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena faktor sistem dan prosedur kerja yang lebih dominan serta perbedaan gaya kepemimpinan dan karakteristik organisasi.

4.7.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai;

Berdasarkan Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan uji t, dan koefisien jalur, dimana nilai t-hitung sebesar 15,737 lebih besar dari t-tabel 2,021, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Theory of Competence yang dikemukakan oleh McClelland (1973), yang menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Demikian juga hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Spencer dan Spencer., 1993), yang menyatakan bahwa kemampuan individu yang tercermin dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan faktor utama dalam menentukan kinerja pegawai.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu diantaranya; oleh Lestari et al., (2024) dengan judul Pengaruh Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bimbingan Belajar Sempoa SIP Palembang; Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat; Ayu Wahyuni & Budiono Budiono., (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan

Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja; Suryani et al., (2021) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Samas Bhakti Pertiwi Mengwi Badung; Harjanti Miatmaja et al., (2024) dengan judul Kinerja Anggota Kepolisian Republik Indonesia Ditinjau Dari Kepemimpinan, Kedisiplinan, Dan Kompetensi (Studi Pada Polres Boyolali), dan Epi Widayasari & Sri Patmanty (2023) dengan judul Pengaruh Kemampuan Karyawan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Yupi Indo Jelly Gum Karanganyar, yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimatul Khasanah et al. (2024) dengan judul Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja; Eni Herliyanan et al. (2024) dengan Judul Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smkn 1 Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening; Agustine Pariesti et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Trasformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan;, yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena keterbatasan pemanfaatan kompetensi dalam penugasan kerja, perbedaan sistem penilaian kinerja, dan karakteristik pekerjaan.

4.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan uji t, dan

koefisien jalur, dimana nilai t-hitung sebesar 63,974 lebih besar dari t-tabel 2,021, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dalam penelitian ini karena berfungsi sebagai faktor pendorong utama yang menentukan perilaku, intensitas usaha, dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa dorongan kerja dari dalam diri pegawai berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Vroom (1964), yang menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi dari tingkat motivasi kerja dan usaha yang dikeluarkan. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, semakin besar usaha yang dilakukan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maslow (1943) dan Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan dan faktor motivator akan mendorong individu untuk meningkatkan kinerja. Dalam organisasi sektor publik, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Eni Heliyana et al., (2024), dengan judul Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 1 Situbondo Melalui

Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening; Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah Vii Makassar; Hasnah Abdullah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, UKM Dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng; Angeliqe Tolu et al. (2021), dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai; Mhd. Edi Syahputra, Syaiful Bahri, Muis Fauzi Rambe, (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura; dan Amy Nurhuda et al. (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Irian Sadipun Komber et al., (2024) dengan judul Sumber Daya Manusia Papua: Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Pada Kinerja Pegawai; Ayu Wahyuni & Budiono Budiono., (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja; dan Astuti, P., & Kurnia, M. (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada organisasi dengan sistem kerja yang sangat birokratis.

4.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan Hasil analisis jalur dan uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung 0,485 lebih besar dari pengaruh langsung 0,139 dengan hasil Uji Sobel pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja yaitu nilai z hitung $5,294 > z$ tabel $1,96$ dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Dengan demikian Motivasi Kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritik, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh Burns (1978). Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai proses pengaruh struktural, tetapi juga sebagai mekanisme yang mampu membangkitkan motivasi kerja pegawai. Motivasi tersebut selanjutnya mendorong perubahan sikap, komitmen, dan perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja individu.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan

Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VII Makassar; Agnesia Ragita., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari; Zulhidayah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Randi Firmansyah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Mutiyah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru; dan Sindu Pradipto, Edy Rahardja, (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah), yang menempatkan motivasi kerja memediasi dalam hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat; Hasnah Abdullah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Ukm Dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng; dan Silvi Novita et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala

Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening, yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi atau berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja, yang umumnya dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi dan metode penelitian.

4.7.7 Pengaruh Kompetensi Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai;

Berdasarkan hasil analisis jalur dan uji Sobel menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi atau berperan sebagai variabel intervening secara parsial dan signifikan dalam hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai, dimana nilai analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung 0,160 lebih kecil dari pengaruh langsung 0,428 dengan hasil Uji Sobel pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja yaitu nilai z hitung $2,441 > z$ tabel 1,96 dan nilai signifikan $0,015 < 0,05$. Dengan demikian Motivasi Kerja secara statistik signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini dapat dijelaskan secara teoretis melalui Human Capital Theory yang dikemukakan oleh Becker (1964). Teori ini memandang kompetensi sebagai modal manusia yang melekat pada individu dan berperan strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kompetensi yang memadai meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja. Motivasi kerja tersebut selanjutnya menjadi faktor pendorong perilaku kerja yang efektif dan berorientasi pada pencapaian kinerja

yang optimal. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Demikian juga hal ini sejalan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja individu.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Merwan Ismail et al., (2024) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening; Muchtarul Mulsiansyah et al., (2023) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat; Yusuf Mangalik et al., (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VII Makassar; Randi Firmansyah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Agustine Pariesti et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan; dan Nursaid et al., (2023) dengan judul Peran Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, yang menunjukkan motivasi kerja memediasi dalam hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Zulhidayah et al., (2023) dengan judul Pengaruh

Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Hasnah Abdullah et al., (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi, Ukm Dan Perdagangan Kabupaten Bantaeng; Ayu Wahyuni & Budiono Budiono., (2022) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja, yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi atau berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab IV mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan dorongan dan semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja yang memadai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.
4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa peran pemimpin sangat menentukan dalam mengarahkan dan meningkatkan kinerja pegawai.

5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Bahkan, kompetensi merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya.
6. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.
7. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening parsial dan signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Artinya, kompetensi dapat meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator kepemimpinan dinyatakan valid, namun indikator X1.6 memiliki nilai korelasi terendah terhadap skor total kepemimpinan, yaitu sebesar $r = 0,683$. Meskipun nilai tersebut masih berada di atas batas minimal validitas, kondisi ini

mengindikasikan bahwa aspek kepemimpinan yang berkaitan dengan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan individu pegawai atau pembinaan secara personal belum dirasakan optimal oleh seluruh pegawai. Oleh karena itu, pimpinan instansi disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan yang lebih berorientasi pada pendekatan individual, antara lain melalui peningkatan intensitas komunikasi, pembinaan secara langsung, serta pemberian dukungan dan arahan yang lebih personal guna memperkuat motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2. Variabel Kompetensi.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kompetensi, diketahui bahwa indikator X2.6 memiliki nilai korelasi paling rendah, yaitu sebesar $r = 0,585$, dibandingkan indikator kompetensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kompetensi tertentu, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan lanjutan, penguasaan keterampilan spesifik, atau adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan, masih relatif lemah. Sehubungan dengan hal tersebut, instansi disarankan untuk menyusun program pengembangan kompetensi yang lebih terarah, seperti pelatihan teknis berkelanjutan, bimbingan teknis sesuai bidang tugas, serta peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

3. Variabel Motivasi Kerja.

Hasil pengujian validitas pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa indikator Z6 memiliki nilai korelasi terendah, yaitu sebesar $r = 0,290$, dan berada

pada batas signifikansi statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih memiliki tingkat motivasi yang relatif rendah pada aspek tertentu, khususnya yang berkaitan dengan dorongan intrinsik, rasa aman, atau kepuasan terhadap sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan instansi meningkatkan sistem motivasi kerja melalui pemberian penghargaan yang adil dan transparan, pengakuan atas prestasi kerja pegawai, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif sehingga pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

4. Variabel Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja pegawai, diketahui bahwa indikator Y2 memiliki nilai korelasi terendah, yaitu sebesar $r = 0,412$, sedangkan indikator Y6 memiliki nilai korelasi $r = 0,671$. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek kinerja tertentu, terutama yang berkaitan dengan konsistensi pelaksanaan tugas, ketepatan waktu, dan efektivitas penyelesaian pekerjaan, masih memerlukan perhatian khusus. Oleh karena itu, instansi disarankan untuk melakukan evaluasi kinerja secara berkala, memperjelas standar kinerja pegawai, serta mengaitkan pencapaian kinerja dengan sistem penilaian dan penghargaan agar kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

5. Penguatan Sinergi Ketenagakerjaan Berbasis Perlindungan dan Pemberdayaan Pekerja Orang Asli Papua (OAP).

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, serta masih ditemukannya indikator dengan nilai korelasi terendah pada variabel kompetensi ($X2.6; r = 0,585$) dan motivasi kerja ($Z6; r = 0,290$), maka perlu adanya penguatan peran Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya dalam menjawab fenomena kesenjangan antara kebutuhan dunia usaha dan kapasitas tenaga kerja lokal, khususnya pekerja Orang Asli Papua (OAP). Fenomena tersebut menunjukkan belum optimalnya sinergi antara pemerintah daerah dan perusahaan dalam penyiapan, penempatan, serta perlindungan tenaga kerja lokal, yang berdampak pada persepsi kinerja pelayanan ketenagakerjaan. Oleh karena itu, pemerintah daerah disarankan untuk memperkuat fungsi fasilitasi, pengawasan, dan mediasi hubungan industrial melalui pengembangan pelatihan berbasis kebutuhan industri, sertifikasi kompetensi, serta pemberdayaan pekerja OAP sesuai amanat Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja sebagaimana telah diubah lagi dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021. Upaya tersebut perlu disinergikan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2021 tentang Otonomi Khusus Papua melalui penguatan koordinasi tripartit antara pemerintah, perusahaan,

dan masyarakat OAP, serta didukung oleh kepemimpinan yang responsif dan inklusif ($X_{1.6}$; $r = 0,683$), sehingga tercipta hubungan industrial yang harmonis, berkeadilan, dan berkelanjutan serta berimplikasi pada peningkatan kinerja aparatur dan kesejahteraan masyarakat lokal.

5.3 Implikasi Penelitian

5.3.1 Secara Praktis:

1. Pimpinan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada pemberdayaan pegawai guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.
2. Instansi perlu meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tuntutan pekerjaan.
3. Upaya peningkatan motivasi kerja pegawai perlu dilakukan secara sistematis, baik melalui pemberian penghargaan, pengakuan kinerja, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

5.3.2 Secara Akademis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi.

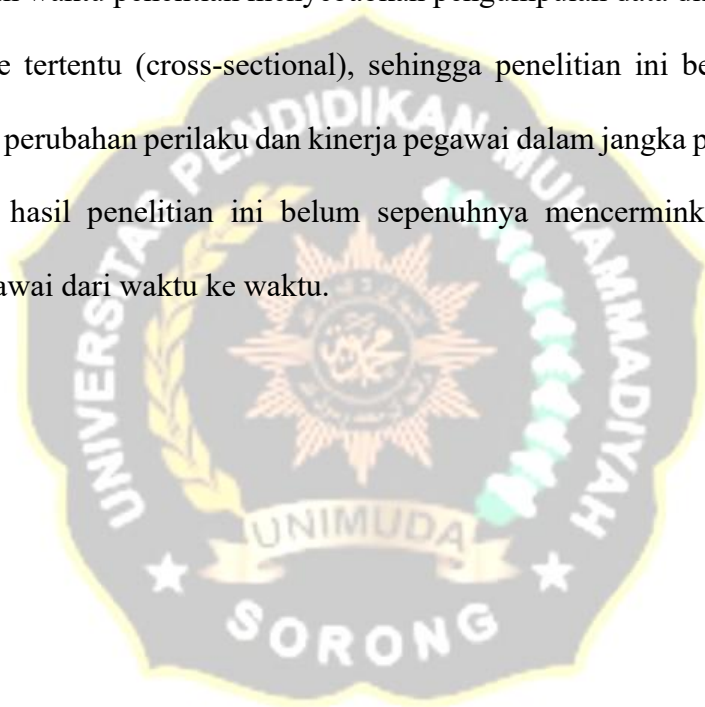
2. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan metode yang berbeda atau memperluas objek penelitian pada instansi atau daerah lain guna memperoleh hasil yang lebih general.

5.4 Keterbatasan

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur metodologis yang ditetapkan, namun demikian terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya:

1. Jumlah responden dalam penelitian ini relatif terbatas, yaitu sebanyak 43 Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga hasil penelitian ini mencerminkan kondisi pada objek penelitian secara spesifik dan belum dapat digeneralisasikan secara luas ke instansi atau wilayah lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. Pengumpulan data dalam penelitian ini sepenuhnya menggunakan instrumen kuesioner, sehingga data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden, terutama pada variabel yang bersifat psikologis seperti motivasi kerja dan persepsi terhadap kepemimpinan.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis), sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada hubungan statistik antarvariabel dan belum menggali secara mendalam faktor-faktor kontekstual atau fenomena organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, dinamika internal organisasi, budaya kerja, dan faktor non-teknis lainnya belum sepenuhnya terakomodasi dalam penelitian ini.

4. Variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada kepemimpinan dan kompetensi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sementara itu, masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, yang belum dimasukkan dalam model penelitian ini.
5. Keterbatasan waktu penelitian menyebabkan pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu (cross-sectional), sehingga penelitian ini belum mampu menangkap perubahan perilaku dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum sepenuhnya mencerminkan dinamika kinerja pegawai dari waktu ke waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Astuti, P., & Kurnia, M. (2020). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening. In *Prosiding 3rd Business and Economics Conference in Utilizing of Modern Technology* (Vol. 5, hal. 691–712).
- Agustine Pariesti, Usup Ryassi Christa, Meitiana. (2021). Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan: *Journal of Environment and Management*,
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Ayu Wahyuni & Budiono Budiono. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA: *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3, 2022*
- Agnesia Ragita. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN BATANGHARI: *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, Vol. 11 No. 03, Bulan Tahun 2022, P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424
- Angelique Tolu, Michael Mamentu, Wehelmina Rumawas. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 11. No. 1, 2021, (p-ISSN 2338-9605; e-2655-206X).
- Amy Nurhuda, Sigit Sardjono, Wulan Purnamasari, (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN KERJA,

LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT ANWAR MEDIKA JL. RAYA BYPASS KRIAN KM. 33 BALONGBENDO – SIDOARJO. *Vol. 1, No 1, Tahun 2019*, ISSN: 2622-6367 (ONLINE), *IQTISHADequity, Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen*

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dhio Shafiq, Firdaus Hamta, Cahyo Budi Santoso. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN INTELIJEN NEGARA DAERAH (BINDA) KEPULAUAN RIAU: *JURNAL POSTGRADUATE MANAGEMENT Vol. 1 No. 1, Juli 2021*

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Hasibuan, M.S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.

Harjanti Miatmaja, Sri Hartono, Sarsono (2024). KINERJA ANGGOTA KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA DITINJAU DARI

KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN, DAN KOMPETENSI(STUDI PADA POLRES BOYOLALI). *Jurnal Edueco Volume 7 Nomor 1 Juni 2024*

Hasnah Abdullah, Maryadi, Didiek Handayani Gusti. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS KOPERASI, UKM DAN PERDAGANGAN KABUPATEN BANTEN: *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia, Volume 3 Nomor 6 Desember 2022, Hal. 1122 – 1137.*

Irian Sadipun Komber, M., Budi, R., Anwar, V., Homer, Y., Munzir, M., & Komoiki, S. (2024). SUMBER DAYA MANUSIA PAPUA: MOTIVASI KERJA DAN STRES KERJA PADA KINERJA PEGAWAI. *NOBEL MANAGMENT REVIEW*, 5(3), 282–291. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2017). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. *Jakarta: Kementerian PANRB.*

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jakarta: Kementerian PANRB.*

Lubis, B. (2019). DAMPAK PENILAIAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM UPAYA PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN. *Jurnal Papatung*, 2(2), 129–138.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.

- Mhd. Edi Syahputra, Syaiful Bahri, Muis Fauzi Rambe. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas
- Tarukim Labura. *Jurnal Pamator, Volume 13 No. 1 April 2020, Hlm.110-117, <http://journal.trunojoyo.ac.id/pamator>, ISSN: 1829-7935*
- MUCHTARUL MULSIANSYAH, SRI INDARTI, MACHASIN. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat: *Jurnal Daya Saing, (Vol.9 No.2 Juni 2023)*.
- MUTIYA, MACHASIN, DAVIQ CHAIRILSYAH. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru: *Jurnal Daya Saing, Vol. 8 No. 3 Oktober 2022 , p.ISSN: 2407-800X, e.ISSN: 2541-4356*
- Melwan Ismail, Rahmisyari, Musafir. (2024). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu, Vol.3, No.3, Oktober 2024, pp: 2743-2756, e-ISSN: 2962-794X, p-ISSN: 2986-1527*
- Mangkunegara, A. A. Anwar. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Bandung: PT Remaja Rosdakarya.*
- Nursaid, Agus Setiawan, Andriyas Kurniawan, Abadi Sanosra, Nurul Qomariah. (2023). PERAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: *Prosiding Nasional 2023, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo*
- Nugroho, S. (2008). *Metode Kuantitatif edisi pertama* (J. Rizal, Ed.; 1st ed., Vol. 1). UNIB Press.
- Pahmi, P., & Busman, B. (2022). PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN

- TANRALILI KAB.MAROS. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2), 393–402. <http://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Rany, Y., Winadi, A. A., & Tyas, P. (2024). IMPLEMENTASI DAN PENGARUH TRANSFORMASI BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PENGATURAN KERJA FLEKSIBEL. *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEKMa)*, 28(5), 54–61.
- Rijal Fadli, M. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). PENELITIAN METODE KUANTITATIF. *CENDIKIA PENDIDIKAN*, 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v4i5.3317>
- Randi Firmansya, Ronal Aprianto, Fitria. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening: *Jurnal Manajemen, urnal.literasisains.id/index.php/MAMEN*, e-ISSN 2809-8099 | p-ISSN 2810-0484, Vol. 1 No. 4 (Oktober 2022) 489-498, DOI: 10.55123/mamen.v1i4.1020.
- Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96.
- Sindu Pradipto, Edy Rahardja, (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, Volume 4, Nomor 4, Tahun 2015, Halaman 1-11, <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>, ISSN (Online): 2337-3792
- Santoso, B., Rahmawati, R., & Hidayat, A. (2022). Manajemen sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(2), 145–156.
- Supardi, E., Andriyan, Y., Sanaba, H. F., & Pemerintahan, I. (2023). Pengaruh Servant Leadersip terhadap Kinerja Pegawai. *JPPAP: Jurnal Pemerintahan, Politik Anggaran Dan Adimistrasi Publik*, 3(1), 64–72.
- Syafrina Putri, N., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023). PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KANTOR BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN DELI SERDANG PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 222–235. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.18161>
- Silvi Novita, Elfiswandi, Zefriyenni. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening: *Journal of Business and Economics (JBE)*, Vol.2 No.2 Hal: 156-161
- Siti Fatimatul Khasanah, Farid Octavianus, dan Tiara Syahrani. (2024). Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja (Motivation as an intervening variable on the effect of

compensation and competency on performance): *Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1 No. 2 Januari-Juni 2024, ISSN: 3031-3287.*

Yusuf Mangalik, Giri Dwinanda, Sri Prilmayanti Awaluddin. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI PEMANTAPAN KAWASAN HUTAN WILAYAH VII MAKASSAR: *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia, Volume 3 Nomor 2, Hal. 236-250, ISSN : 2987-5854, Homepage : <https://nobel.ac.id/index.php/jpmi>.*

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Zulhidayah, Giri Dwinanda, Ridwan. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia, Volume 4 Nomor 4 Agustus 2023, Hal. 809 – 823.*





**PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT DAYA
DINAS TENAGA KERJA, TRANSMIGRASI, ENERGI
DAN SUMBER DAYA MINERAL**

Alamat : Jalan Komp. NN Lorong Edelweis KM.9, Kelurahan Klasabi, Distrik Sorong Manoi, Kota Sorong (98415)
e-mail : disnakertransesdm.pbd@gmail.com.

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor : 500.15 / 1567

Yang bertanda tangan dibawah ini, Kepala Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya menerangkan bahwa:

Nama : Ferry Anggro
NIM : 146110124040
Program Studi : Magister (S2) Ilmu Manajemen Program Magister
Program : Pascasarjana
Perguruan Tinggi : Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

Benar mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian dan pengambilan data di Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya dalam rangka penyusunan TESIS sebagai bagian dari persyaratan memperoleh gelar Magister Sains di Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong yang bersangkutan dengan judul:

“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya”.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sorong, 29 Desember 2025

Kepala Dinas



SUROSO, S.I.P., M.A.

NIP. 19721215 199203 1 003

*Lampiran B***KUESIONER**

Yth. Bapak/Ibu Responden
Di –
Tempat

Dengan hormat,

Perkenalkan, saya Ferry Anggro, salah satu mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong yang saat ini sedang menyusun tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Adapun judul penelitian tesis saya adalah:

"Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenaga Kerja, transmigrasi, Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya”.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut ini. Kuesioner ini bertujuan mengumpulkan data primer untuk mengukur persepsi dan pengalaman Bapak/Ibu terkait Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya. Seluruh informasi dan jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademik. Tidak ada jawaban benar atau salah; yang diharapkan adalah jawaban jujur sesuai dengan kondisi dan pengalaman Bapak/Ibu selama bekerja Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.

Partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti dan menjadi kontribusi penting bagi keberhasilan penelitian ini. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Ferry Anggro

PROFIL RESPONDEN

Sebelum mengisi pertanyaan utama dalam kuesioner ini, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk terlebih dahulu melengkapi data pribadi berikut. Informasi ini hanya akan digunakan untuk keperluan klasifikasi data responden dalam penelitian dan tidak akan digunakan untuk tujuan lain di luar kepentingan akademik. Kerahasiaan dan identitas Bapak/Ibu akan dijaga sepenuhnya. Mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Pertanyaan profil sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin
 - Laki-laki
 - Perempuan
2. Usia
 - < 25 tahun
 - 25 – 34 tahun
 - 35 – 44 tahun
 - 45 – 54 tahun
 - ≥ 54 tahun
3. Masa Kerja
 - < 1 tahun
 - 1 – 5 tahun
 - 6 – 10 tahun
 - 11 – 15 tahun
 - > 15 tahun
4. Tingkat Pendidikan Terakhir
 - SMA/Sederajat
 - Diploma (D1/D2/D3)
 - Sarjana (S1)
 - Pascasarjana (S2/S3)

Silahkan menjawab pertanyaan tersebut, dengan mencentang di depan jawaban yang Anda anggap sesuai dengan kondisi Anda!

PERNYATAAN/ PERTANYAAN KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikut ini adalah beberapa pernyataan yang berkaitan dengan pengalaman dan persepsi Bapak/Ibu sebagai pegawai di lingkungan Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Papua Barat Daya.

Mohon Bapak/Ibu memberikan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi nyata yang dirasakan, bukan berdasarkan harapan atau asumsi. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini. Semua jawaban Bapak/Ibu akan sangat berarti bagi keberhasilan penelitian ini dan akan dijaga kerahasiaannya secara penuh.

Jawaban Bapak/Ibu akan diukur menggunakan skala Likert dengan 4 pilihan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Setuju (S)
- 4 = Sangat Setuju (SS)

A. Variabel Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1	Pemimpin menjadi teladan bagi pegawai.				
2	Pemimpin memiliki visi yang jelas dan menginspirasi.				
3	Pemimpin mendorong saya berpikir kreatif.				
4	Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan pegawai.				
5	Pemimpin membangun rasa percaya dalam tim.				
6	Pemimpin memotivasi saya untuk mencapai tujuan organisasi.				

B. Variabel Kompetensi (X2)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1	Saya memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan.				
2	Saya memiliki kemampuan teknis yang memadai.				
3	Saya dapat menerapkan pengetahuan pekerjaan secara efektif.				
4	Saya bekerja sesuai standar profesional.				
5	Saya termotivasi untuk mencapai hasil kerja terbaik.				
6	Saya terus berusaha meningkatkan kompetensi diri.				

C. Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1	Saya merasa dihargai atas prestasi kerja.				
2	Saya bangga setelah menyelesaikan tugas dengan baik.				
3	Saya mendapatkan tanggung jawab sesuai kemampuan.				
4	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang.				
5	Kondisi lingkungan kerja mendukung kenyamanan.				
6	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan/atasan.				
7	Kebijakan organisasi terasa adil.				
8	Kompensasi sesuai beban kerja.				

D. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	S (3)	SS (4)
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target kuantitas.				
2	Kualitas hasil pekerjaan saya baik.				
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.				
4	Saya memiliki disiplin dan kehadiran yang baik.				
5	Saya bekerja efektif dan minim kesalahan.				
6	Hasil kerja saya meningkat dari waktu ke waktu.				

*Lampiran C***Tabulasi Data Penelitian****KARAKTERISTIK RESPONSEN**

RESP.	USIA	PENDIDIKAN	LAMA BEKERJA	JENIS KELAMIN
1	3	3	4	1
2	3	3	4	1
3	3	3	3	1
4	2	3	3	1
5	3	1	4	2
6	2	3	3	1
7	2	3	4	2
8	2	3	2	1
9	3	3	4	1
10	2	1	1	1
11	2	3	3	1
12	3	4	3	1
13	2	3	3	1
14	3	3	3	1
15	3	3	4	1
16	2	3	2	1
17	3	2	3	2
18	2	3	2	1
19	2	3	2	2
20	2	4	3	1
21	1	3	1	2
22	3	3	4	1
23	2	3	3	1
24	1	3	2	2
25	2	3	2	2
26	2	3	2	2
27	2	3	3	1
28	3	3	3	1
29	2	3	2	1
30	1	3	2	1
31	2	3	2	2
32	2	3	2	1
33	2	3	2	2

34	2	3	2	2
35	1	3	1	1
36	1	3	1	2
37	1	3	1	2
38	2	3	1	2
39	1	3	3	1
40	2	3	3	1
41	4	3	4	1
42	2	3	2	1
43	2	3	4	2

KEPEMIMPINAN (X)

KEPEMIMPINAN (X1)						
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
2	2	2	2	1	1	10
4	4	4	3	3	3	21
4	4	4	4	3	3	22
4	4	3	2	3	3	19
4	4	4	4	3	3	22
3	4	4	2	3	3	19
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	3	23
4	4	3	3	4	3	21
4	4	3	3	3	3	20
4	4	3	3	4	3	21
4	3	3	2	3	3	18
4	4	4	3	4	3	22
4	4	3	3	3	3	20
3	3	3	3	3	4	19
3	4	3	4	4	4	22
3	4	4	3	3	4	21
4	4	3	4	3	3	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	3	3	3	21
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	4	19
4	4	3	3	3	3	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
4	4	3	4	4	4	23

4	4	4	4	3	3	22
4	3	3	4	3	3	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	4	4	3	20
2	2	2	2	1	3	12
3	3	4	3	4	3	20
3	3	4	3	3	4	20
4	4	3	4	3	4	22
4	3	3	4	3	3	20
2	2	2	2	3	2	13
2	2	2	1	2	2	11
4	4	4	4	3	3	22
2	1	2	2	2	2	11
4	4	3	3	3	3	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18

KOMPETENSI (X2)

KOMPETENSI (X2)						
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
4	4	3	3	3	3	20
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	4	3	19
4	4	4	4	4	4	24
4	3	3	4	3	3	20
3	3	3	3	3	4	19
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	4	19
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	3	4	4	23
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	4	19
4	4	4	4	4	4	24
4	3	3	3	3	3	19
3	2	2	2	3	3	15
4	4	3	3	3	3	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	2	3	3	17
3	3	3	3	4	4	20

3	3	3	3	3	3	18
2	3	3	4	4	3	19
3	3	3	3	3	4	19
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	4	4	20
3	3	4	4	4	3	21
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	4	4	20
4	3	3	3	3	4	20
4	3	3	3	3	4	20
3	3	3	3	3	3	18
3	3	2	3	3	3	17
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	4	3	19
3	3	3	4	4	4	21
3	3	3	4	3	4	20
3	4	3	4	4	3	21
4	3	3	4	4	3	21
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18
3	3	3	3	3	3	18

MOTIVASI KERJA (Z)

MOTIVASI KERJA (Z)								
Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	TOTAL
2	3	3	2	1	3	1	1	16
3	4	3	3	3	4	4	3	27
4	4	3	3	4	3	3	4	28
2	3	3	2	2	3	2	3	20
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	3	3	3	4	3	3	3	22
4	4	4	4	4	3	4	4	31
3	3	3	3	3	4	4	3	26
3	3	3	4	4	4	3	3	27
4	3	4	4	4	3	3	4	29
2	3	3	3	2	3	2	3	21
3	4	3	3	4	4	3	2	26
3	3	4	4	3	4	3	3	27
3	4	4	3	3	4	2	3	26

2	3	3	4	4	4	4	4	28
3	4	4	3	4	3	3	3	27
2	3	3	3	4	3	2	2	22
3	3	3	3	3	3	2	2	22
3	3	3	3	3	3	3	3	24
2	3	3	2	2	4	2	2	20
2	2	2	3	3	2	4	4	22
2	2	3	4	3	3	2	3	22
3	3	3	3	2	4	2	3	23
3	4	3	3	3	4	3	3	26
3	3	3	3	2	3	2	4	23
3	4	3	3	2	3	1	2	21
3	3	3	4	4	3	4	4	28
3	3	3	3	2	3	3	2	22
3	4	3	3	2	4	3	3	25
3	3	2	4	4	3	2	3	24
2	3	3	1	1	4	1	1	16
3	3	3	2	1	4	2	1	19
3	3	2	2	4	2	2	3	21
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	3	3	3	3	3	3	25
4	4	3	3	3	3	3	3	26
3	3	3	3	2	3	2	2	21
3	3	4	4	3	4	3	3	27
2	3	3	2	2	3	2	2	19
3	4	3	3	3	3	3	3	25
3	3	3	3	4	4	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	24

KINERJA PEGAWAI (Y)

KINERJA PEGAWAI (Y)						
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL
3	4	4	4	3	4	22
4	4	3	4	3	4	22
4	4	3	3	3	4	21
3	3	3	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	3	3	1	19
3	3	3	3	3	3	18
3	4	4	4	3	1	19

4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	23
3	3	4	3	3	2	18
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	3	4	3	22
3	3	4	4	4	4	22
4	4	4	4	4	4	24
3	3	4	3	4	4	21
3	4	3	3	3	2	18
3	4	4	3	3	4	21
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	4	3	3	22
3	4	3	3	2	3	18
3	4	3	3	3	3	19
4	4	4	4	4	4	24
3	3	4	3	3	4	20
3	4	4	3	2	4	20
3	4	2	3	3	3	18
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	3	3	18
3	4	4	4	3	4	22
3	4	3	4	3	3	20
3	3	4	2	2	3	17
3	4	3	3	3	2	18
4	4	3	3	3	4	21
3	4	4	3	4	4	22
4	4	4	3	3	4	22
3	3	3	3	2	3	17
3	4	3	2	3	3	18
3	4	4	4	4	3	22
4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	3	3	3	19
3	4	4	3	4	4	22
4	4	4	4	3	4	23

Lampiran D

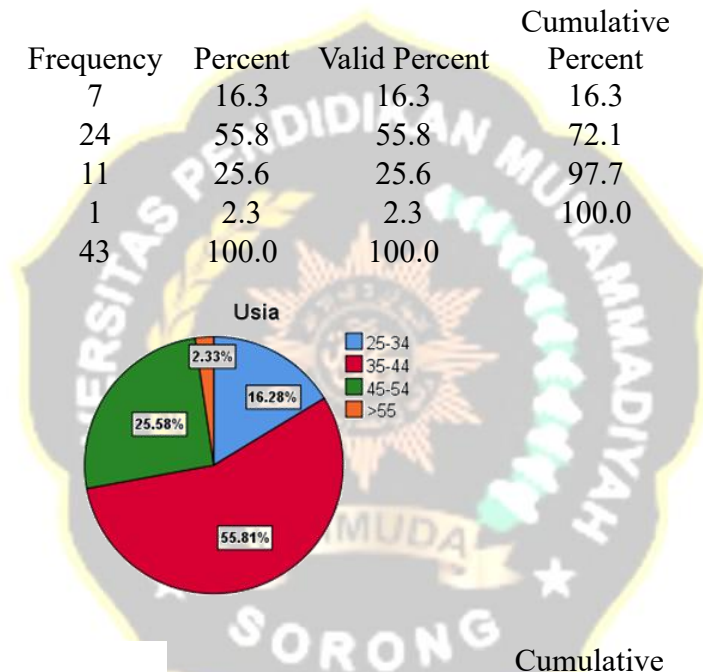
Hasil Uji SPSS Karakteristik Responden

Statistics

		Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Jenis Kelamin
N	Valid	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.14	2.93	2.60	1.35
Minimum		1	1	1	1
Maximum		4	4	4	2

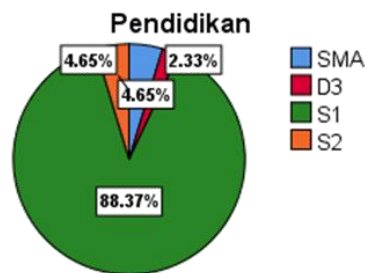
Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	7	16.3	16.3	16.3
	35-44	24	55.8	55.8	72.1
	45-54	11	25.6	25.6	97.7
	>55	1	2.3	2.3	100.0
Total		43	100.0	100.0	



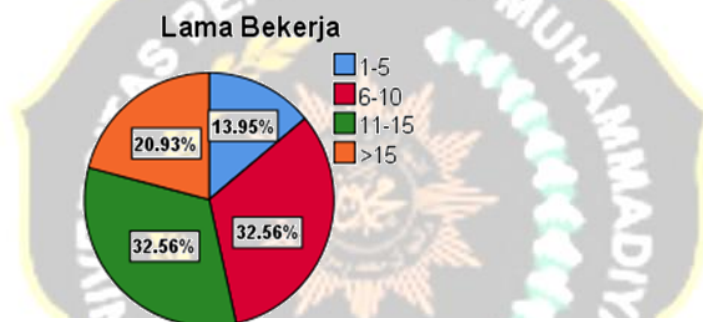
Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	2	4.7	4.7	4.7
	D3	1	2.3	2.3	7.0
	S1	38	88.4	88.4	95.3
	S2	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



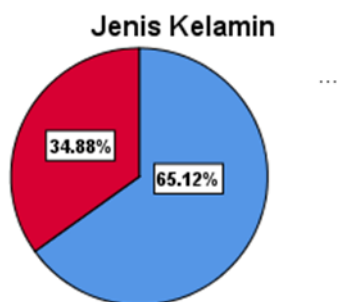
Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	6	14.0	14.0	14.0
	6-10	14	32.6	32.6	46.5
	11-15	14	32.6	32.6	79.1
	>15	9	20.9	20.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



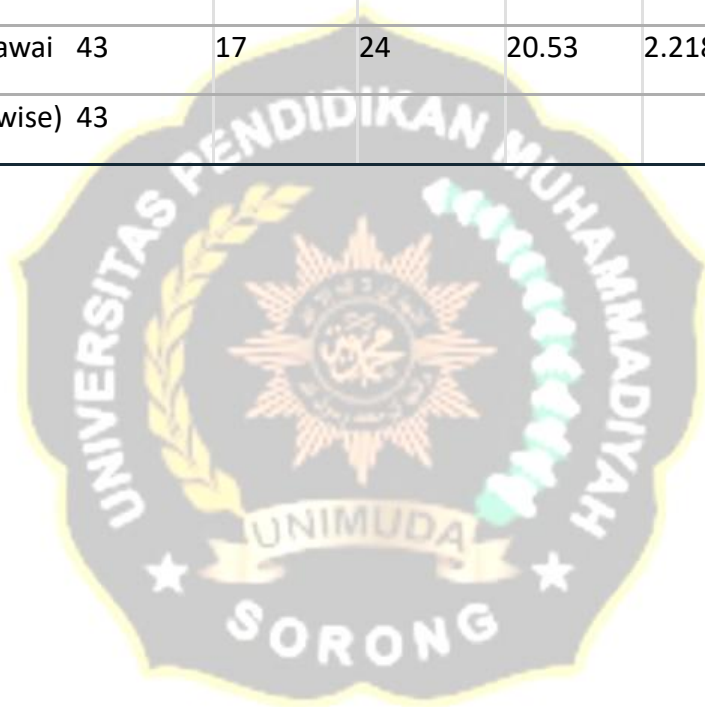
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	28	65.1	65.1	65.1
	Perempuan	15	34.9	34.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	



*Lampiran E***Hasil Uji SPSS Deskriptif Statistik**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan	43	10	23	19.05	3.207
Kompetensi	43	15	24	19.30	1.897
Motivasi Kerja	43	16	32	24.21	3.707
Kinerja Pegawai	43	17	24	20.53	2.218
Valid N (listwise)	43				



*Lampiran F***Hasil Uji SPSS Validitas**

VARIABEL KEPEMIMPINAN (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	1	.844**	.583**	.603**	.541**	.375*	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.013	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.2	Pearson Correlation	.844**	1	.698**	.557**	.596**	.512**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.3	Pearson Correlation	.583**	.698**	1	.500**	.515**	.449**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.003	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.4	Pearson Correlation	.603**	.557**	.500**	1	.538**	.498**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.5	Pearson Correlation	.541**	.596**	.515**	.538**	1	.501**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
X1.6	Pearson Correlation	.375*	.512**	.449**	.498**	.501**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.003	.001	.001		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.841**	.891**	.781**	.785**	.772**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VARIABEL KOMPETENSI (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Kompetensi
X2.1 Pearson Correlation	1	.553**	.407**	.212	.078	.258	.601**
Sig. (2-tailed)		.000	.007	.172	.620	.094	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
X2.2 Pearson Correlation	.553**	1	.657**	.448**	.370*	.228	.766**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.014	.141	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
X2.3 Pearson Correlation	.407**	.657**	1	.526**	.502**	.363*	.815**
Sig. (2-tailed)	.007	.000		.000	.001	.017	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
X2.4 Pearson Correlation	.212	.448**	.526**	1	.542**	.218	.717**
Sig. (2-tailed)	.172	.003	.000		.000	.160	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
X2.5 Pearson Correlation	.078	.370*	.502**	.542**	1	.325*	.682**
Sig. (2-tailed)	.620	.014	.001	.000		.034	.000
N	43	43	43	43	43	43	43
X2.6 Pearson Correlation	.258	.228	.363*	.218	.325*	1	.585**
Sig. (2-tailed)	.094	.141	.017	.160	.034		.000
N	43	43	43	43	43	43	43
Komp etensi i Pearson Correlation	.601**	.766**	.815**	.717**	.682**	.585**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VARIABEL MOTIVASI KERJA (Z)

Correlations

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Motivasi Kerja	
Z1	Pearson Correlation	1	.538**	.404**	.439**	.479**	.069	.448**	.402**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.003	.001	.661	.003	.008	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z2	Pearson Correlation	.538**	1	.401**	.072	.198	.289	.221	.090	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000		.008	.648	.203	.060	.155	.565	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z3	Pearson Correlation	.404**	.401**	1	.384*	.159	.439**	.246	.160	.541**
	Sig. (2-tailed)	.007	.008		.011	.309	.003	.112	.304	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z4	Pearson Correlation	.439**	.072	.384*	1	.652**	.115	.588**	.649**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.003	.648	.011		.000	.461	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z5	Pearson Correlation	.479**	.198	.159	.652**	1	-.073	.615**	.627**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.001	.203	.309	.000		.641	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z6	Pearson Correlation	.069	.289	.439**	.115	-.073	1	.155	-.150	.290
	Sig. (2-tailed)	.661	.060	.003	.461	.641		.321	.336	.059
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z7	Pearson Correlation	.448**	.221	.246	.588**	.615**	.155	1	.670**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.003	.155	.112	.000	.000	.321		.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Z8	Pearson Correlation	.402**	.090	.160	.649**	.627**	-.150	.670**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.008	.565	.304	.000	.000	.336	.000		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.667**	.486**	.541**	.789**	.748**	.290	.801**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.059	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\

VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Kinerja Pegawai
Y1	Pearson Correlation	1	.357*	.292	.394**	.341*	.276	.645**
	Sig. (2-tailed)		.019	.057	.009	.025	.073	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y2	Pearson Correlation	.357*	1	.002	.300	.182	.067	.412**
	Sig. (2-tailed)	.019		.988	.051	.244	.671	.006
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y3	Pearson Correlation	.292	.002	1	.398**	.433**	.279	.630**
	Sig. (2-tailed)	.057	.988		.008	.004	.070	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y4	Pearson Correlation	.394**	.300	.398**	1	.496**	.283	.731**
	Sig. (2-tailed)	.009	.051	.008		.001	.066	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y5	Pearson Correlation	.341*	.182	.433**	.496**	1	.347*	.737**
	Sig. (2-tailed)	.025	.244	.004	.001		.023	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Y6	Pearson Correlation	.276	.067	.279	.283	.347*	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.073	.671	.070	.066	.023		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.645**	.412**	.630**	.731**	.737**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Lampiran G***HASIL UJI SPSS RELIABILITAS**

VARIABEL KEPEMIMPINAN (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	6

VARIABEL KOMPETENSI (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	6

VARIABEL MOTIVASI KERJA (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	8

VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	6

**UJI ASUMSI KLASIK
(OUP T SPSS)**

Regresi 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.409	2.849

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252.356	2	126.178	15.541	.000 ^b
	Residual	324.760	40	8.119		
	Total	577.116	42			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.934	5.592		-.167	.868		
	Kepemimpinan	.738	.139	.638	5.321	.000	.977	1.023
	Kompetensi	.574	.235	.294	2.449	.019	.977	1.023

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Kompetensi
1	1	2.974	1.000	.00	.00	.00
	2	.022	11.592	.02	.75	.13
	3	.004	28.214	.98	.24	.87

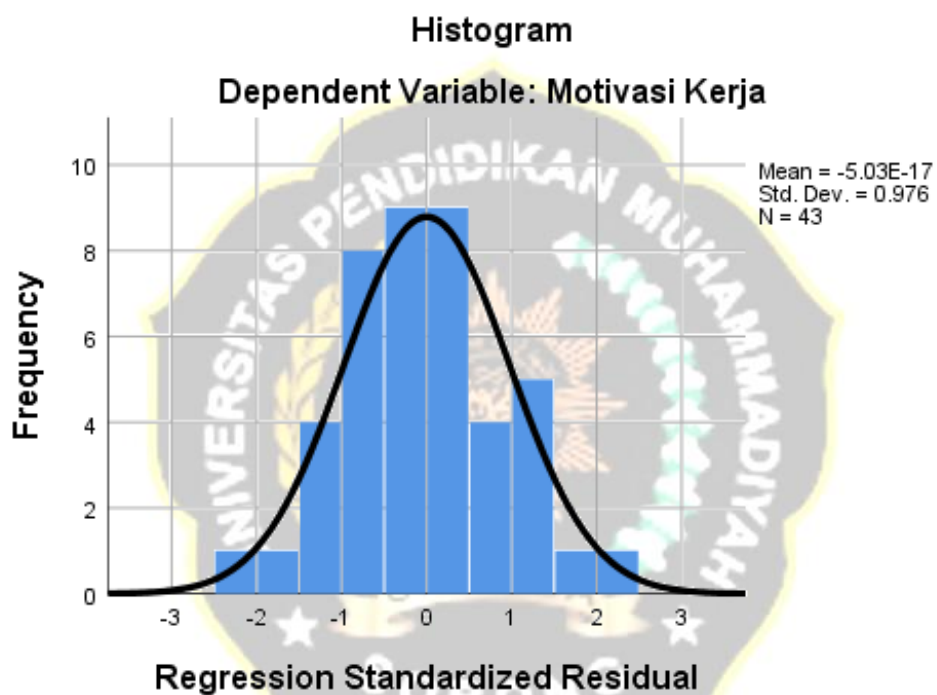
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17.93	28.35	24.21	2.451	43
Std. Predicted Value	-2.560	1.689	.000	1.000	43
Standard Error of Predicted Value	.440	1.315	.705	.267	43
Adjusted Predicted Value	18.18	28.67	24.19	2.452	43
Residual	-6.528	6.359	.000	2.781	43
Std. Residual	-2.291	2.232	.000	.976	43

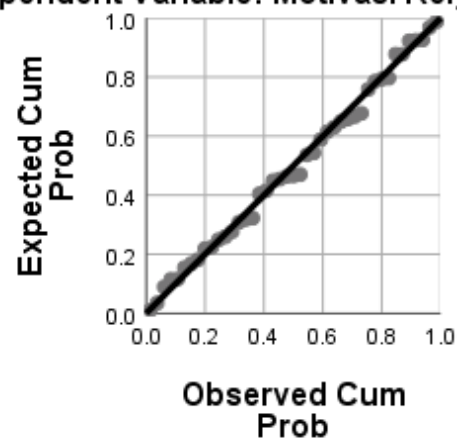
Stud. Residual	-2.372	2.291	.004	1.015	43
Deleted Residual	-6.996	6.699	.024	3.013	43
Stud. Deleted Residual	-2.526	2.427	.006	1.041	43
Mahal. Distance	.027	7.962	1.953	2.360	43
Cook's Distance	.000	.176	.029	.047	43
Centered Leverage Value	.001	.190	.047	.056	43

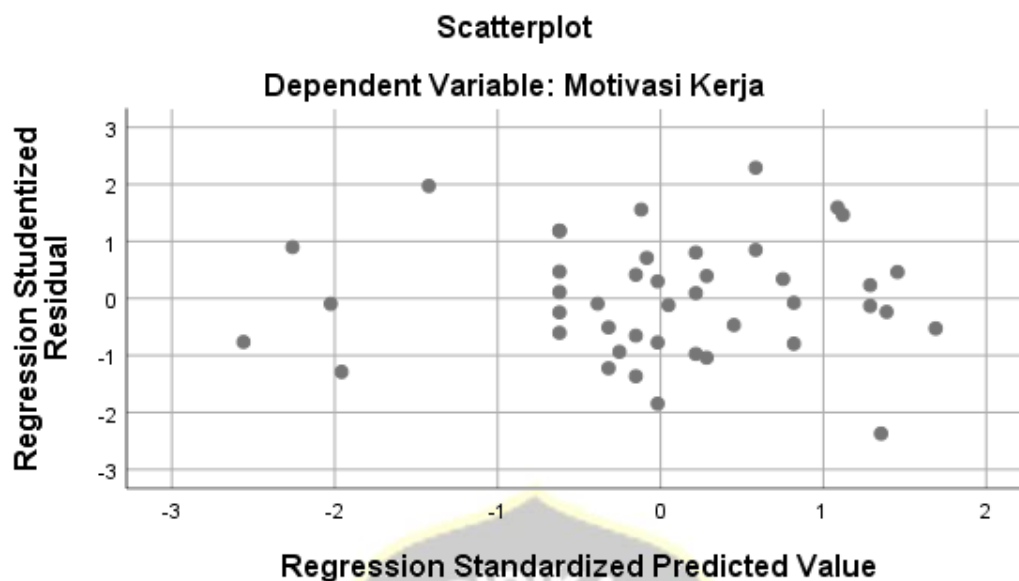
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi Kerja





One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardize d Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.78071747
Most Differences	Extreme Absolute	.066
	Positive	.066
	Negative	-.046
Test Statistic		.066
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Aba_Res1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.118 ^a	.014	-.035	1.69902

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Aba_Res1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.632	2	.816	.283	.755 ^b
	Residual	115.467	40	2.887		
	Total	117.099	42			

a. Dependent Variable: Aba_Res1

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

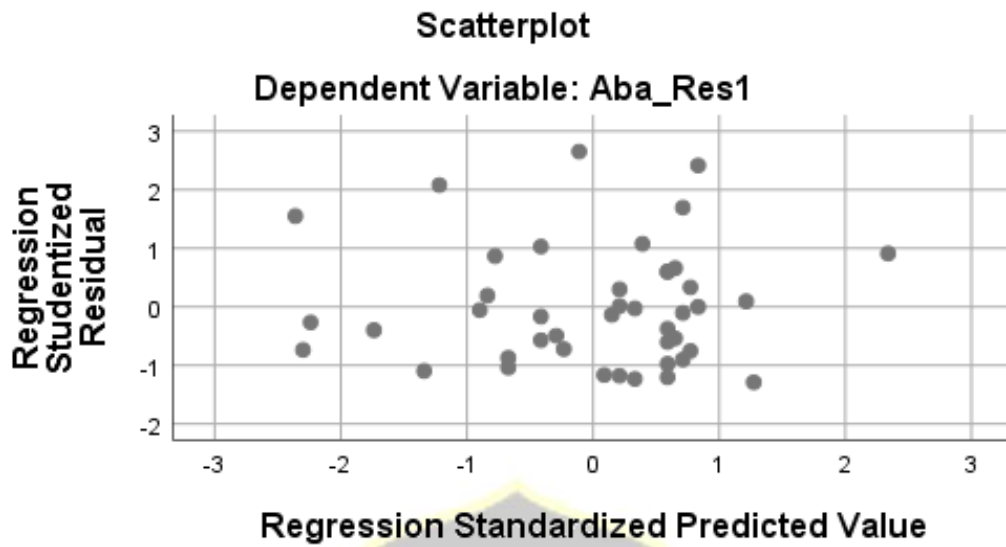
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.880	3.335		1.164	.251
	Kepemimpinan	.012	.083	.023	.145	.886
	Kompetensi	-.099	.140	-.112	-.708	.483

a. Dependent Variable: Aba_Res1

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.7322	2.6586	2.1976	.19714	43
Std. Predicted Value	-2.361	2.339	.000	1.000	43
Standard Error of Predicted Value	.263	.784	.420	.159	43
Adjusted Predicted Value	1.2330	2.5907	2.1848	.24776	43
Residual	-2.12013	4.35197	.00000	1.65807	43
Std. Residual	-1.248	2.561	.000	.976	43
Stud. Residual	-1.289	2.652	.004	1.013	43
Deleted Residual	-2.26210	4.66413	.01281	1.78910	43
Stud. Deleted Residual	-1.300	2.884	.016	1.045	43
Mahal. Distance	.027	7.962	1.953	2.360	43
Cook's Distance	.000	.191	.027	.047	43
Centered Leverage Value	.001	.190	.047	.056	43

a. Dependent Variable: Aba_Res1



Regresi 2:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.298 ^a	.089	.019	2.197

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.381	3	6.127	1.269	.298 ^b
	Residual	188.316	39	4.829		
	Total	206.698	42			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.762	4.314	3.653	.001		
	Kepemimpinan	-.052	.140	-.371	.713	.572	1.748
	Kompetensi	.059	.194	.305	.762	.850	1.177
	Motivasi Kerja	.191	.122	1.565	.126	.563	1.777

a. Dependen Variabel: Kinerja Pegawai

Collinearity Diagnostics^a

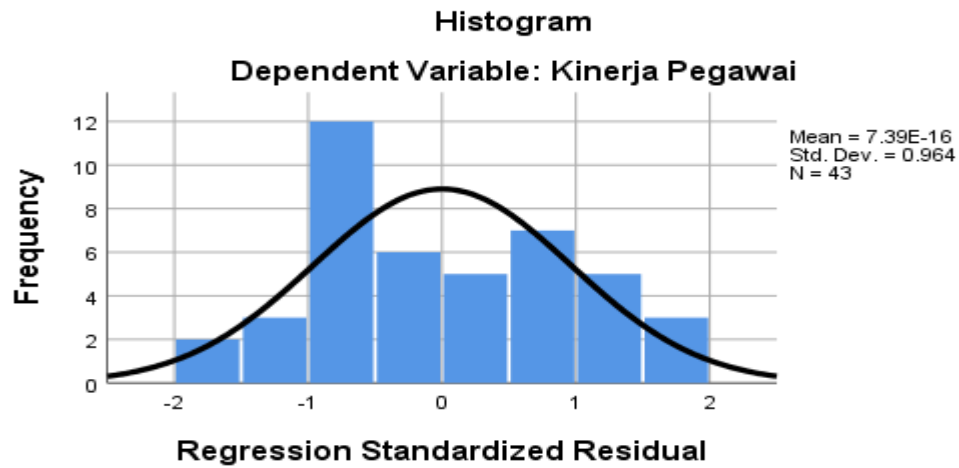
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpinan	Kompetensi	Motivasi Kerja
1	1	3.963	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.024	12.982	.03	.29	.12	.04
	3	.010	20.307	.08	.36	.00	.84
	4	.003	33.853	.89	.34	.87	.11

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Residuals Statistics^a

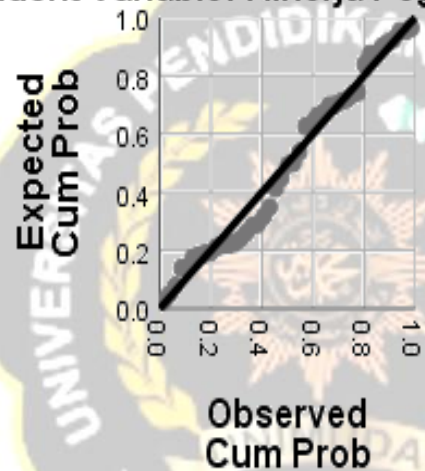
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19.37	22.11	20.53	.662	43
Std. Predicted Value	-1.753	2.382	.000	1.000	43
Standard Error of Predicted Value	.354	1.042	.633	.224	43
Adjusted Predicted Value	18.75	23.01	20.55	.798	43
Residual	-4.290	3.942	.000	2.117	43
Std. Residual	-1.952	1.794	.000	.964	43
Stud. Residual	-2.187	1.981	-.004	1.028	43
Deleted Residual	-5.381	4.806	-.018	2.419	43
Stud. Deleted Residual	-2.304	2.062	-.003	1.047	43
Mahal. Distance	.111	8.470	2.930	2.756	43
Cook's Distance	.000	.304	.038	.066	43
Centered Leverage Value	.003	.202	.070	.066	43

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



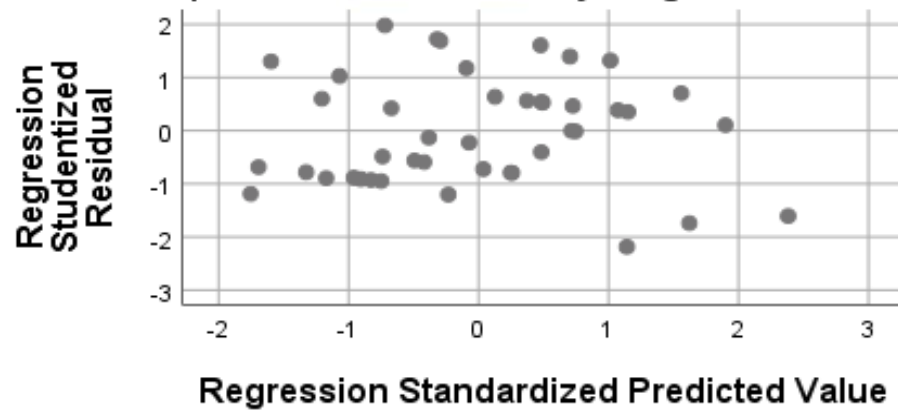
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.11748083
Most Extreme Differences	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.072
Test Statistic		.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Aba_Res2

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.350 ^a	.123	.055	1.05832

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Aba_Res2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.111	3	2.037	1.819	.160 ^b
	Residual	43.681	39	1.120		
	Total	49.792	42			

a. Dependent Variable: Aba_Res2

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

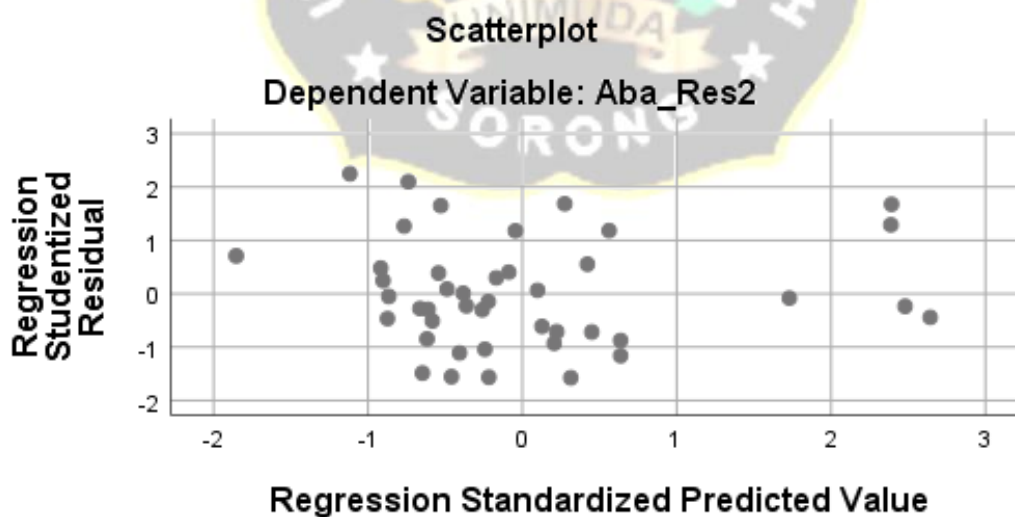
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.815	2.078		1.836	.074
	Kepemimpinan	-.143	.067	-.421	-2.123	.040
	Kompetensi	-.015	.093	-.026	-.162	.872
	Motivasi Kerja	.041	.059	.140	.699	.489

a. Dependent Variable: Aba_Res2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.0876	2.8026	1.7949	.38144	43
Std. Predicted Value	-1.854	2.642	.000	1.000	43
Standard Error of Predicted Value	.170	.502	.305	.108	43
Adjusted Predicted Value	.9217	2.9015	1.7795	.39263	43
Residual	-1.63305	2.30717	.00000	1.01982	43
Std. Residual	-1.543	2.180	.000	.964	43
Stud. Residual	-1.574	2.247	.007	1.017	43
Deleted Residual	-1.82281	2.45072	.01536	1.13860	43
Stud. Deleted Residual	-1.606	2.377	.013	1.038	43
Mahal. Distance	.111	8.470	2.930	2.756	43
Cook's Distance	.000	.178	.030	.048	43
Centered Leverage Value	.003	.202	.070	.066	43

a. Dependent Variable: Aba_Res2



```

COMPUTE WLS_Weight=1 / (RES_3 * RES_3).
EXECUTE.
WEIGHT BY WLS_Weight.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 Z
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/SAVE RESID.

```

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.508	.507	.262

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	986.612	3	328.871	4788.953	.000 ^b
	Residual	957.360	13941	.069		
	Total	1943.971	13944			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

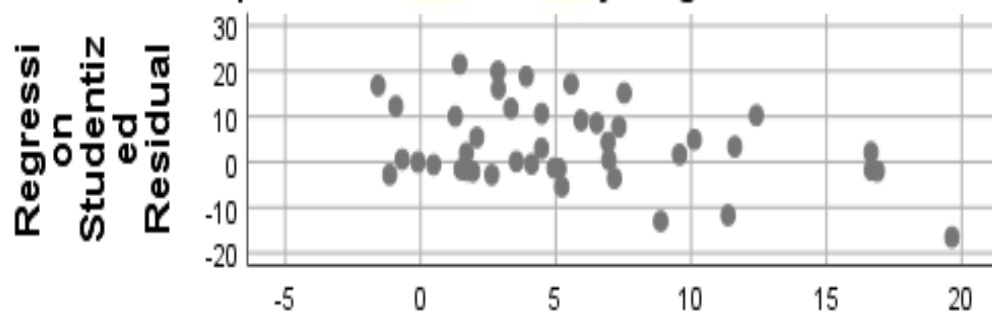
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.927	.201		19.585	.000
	Kepemimpinan	.057	.004	.139	13.411	.000
	Kompetensi	.486	.009	.428	51.737	.000
	Motivasi Kerja	.212	.003	.543	63.974	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



Regression Standardized Predicted Value

Cases weighted by WLS_Weight

Lampiran I

**Hasil Uji SPSS, Uji T, F Dan Koefisien Determinasi (R^2), Path Analisis
Dan Sobel Test**

Regresi 1**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kompetensi, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.409	2.849

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252.356	2	126.178	15.541	.000 ^b
	Residual	324.760	40	8.119		
	Total	577.116	42			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.934	5.592		-.167	.868		
	Kepemimpinan	.738	.139	.638	5.321	.000	.977	1.023
	Kompetensi	.574	.235	.294	2.449	.019	.977	1.023

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Regresi 2

COMPUTE WLS_Weight=1 / (RES_3 * RES_3).

EXECUTE.

WEIGHT BY WLS_Weight.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X1 X2 Z

/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

/SAVE RESID.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.508	.507	.262

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	986.612	3	328.871	4788.953	.000 ^b
	Residual	957.360	13941	.069		
	Total	1943.971	13944			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.927	.201		19.585	.000
	Kepemimpinan	.057	.004	.139	13.411	.000
	Kompetensi	.486	.009	.428	51.737	.000
	Motivasi Kerja	.212	.003	.543	63.974	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

