

# **Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat**

MUCHTARUL MULSIANSYAH<sup>1</sup>; SRI INDARTI<sup>2</sup>; MACHASIN<sup>3</sup>

Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293  
E-mail : muchtarulm@gmail.com

Submit : 2023-01-11

Review : 2023-06-15

Publish : 2023-06-26

**Abstract:** This study aims to determine the relationship between leadership and competence on employee performance through motivation as an intervening variable at the Institute of Home Affairs Governance, West Sumatra Campus, a series of efforts to prioritize employee performance with various motivations as a change in the life of government institutions. Problems have not been addressed in improving human resource development. The problem in this study that is studied is the influence of leadership and competence on employee performance through motivation as an intervening variable at the Institute of Home Affairs Governance, West Sumatra Campus. The research method used is a quantitative approach, while the analytical method used is regression analysis. Data collection techniques were carried out by distributing questionnaires to employees, literature studies and direct interviews with employees in the administration of official education. The results of this study indicate that: (1) leadership has a positive effect on motivation; (2) competence has a positive effect on motivation; (3) leadership does not have effect on employee performance; (4) competence has a positive effect on employee performance; (5) motivation has a positive effect on employee performance; (6) leadership does not have effects on employee performance through employee motivation; (7) competence has a positive effects on employee performance through employee motivation. Therefore, to make activities effective for the success of the contribution of leadership and competence to employee performance through motivation as an intervening variable, it also increases employee performance.

**Keywords:** IPDN Kampus Sumatera Barat, Leadership, Competence, Motivation and Employee Performance

Esensi dari pengembangan sumber daya manusia pegawai semestinya tanggap menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi. Komitmen, perhatian dan kepedulian kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi semaksimal mungkin untuk mengarahkan segala kemampuan, strategi, sumber daya yang ada untuk mencapai perbaikan atas faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja pegawai secara sistemik. Lembaga pemerintah yang ingin meningkatkan kinerja pegawai tergantung upaya kepemimpinan dan kompetensi dalam merumuskan strategi dan langkah-langkah pengembangan pegawai guna mewujudkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai dalam memotivasinya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepagawaian Negara Nomor 1 tahun 2013, untuk mengukur kinerja pegawai pada suatu institusi pemerintah pusat atau pemerintah daerah menggunakan metode Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Penilaian SKP yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dimana SKP berbeda dengan instrumen Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dikenal selama ini. Jika DP3 menilai pada aspek prilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bersangkutan. SKP lebih pada capaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam setiap targetnya menunjukkan unsur yang dinilai dari kinerja pegawai di bagi menjadi dua bagian

yaitu, sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Adapun aspek yang dinilai dari perilaku kerja pegawai adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kepemimpinan dan kerjasama. Nilai prestasi kerja terdapat dimaksud dalam Pasal 15 dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

- a. 91 – ke atas: sangat baik
- b. 76 – 90: baik
- c. 61 – 75: cukup
- d. 51 – 60: kurang
- e. 50 – ke bawah: buruk

Selanjutnya dalam hal pengukuran penilaian kinerja pelaksanaanya dilakukan oleh atasan (pejabat penilai) kepada bawahannya langsung dan diketahui oleh atasan dari atasan pejabat penilai. Penilaian prestasi kerja pegawai IPDN Kampus Sumatera Barat dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai yang kemudian mendapatkan nilai akhir dari hasil penilaian tersebut.

Masih rendahnya motivasi pegawai di IPDN Kampus Sumatera Barat terlihat dari laporan sering tertunda. Ketidaktekunanan pegawai dalam bekerja terlihat dari kesalahan yang sering terjadi dalam bekerja. Kurangnya semangat pegawai dalam bekerja ditandai dengan banyaknya pekerjaan pegawai yang tidak tuntas sesuai dengan yang diinginkan dan tidak ada inisiatif pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi target atau standar yang ditetapkan. Ditambah lagi ada juga yang merasa tidak diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, tidak adanya penghargaan yang setimpal jika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, menganggap bahwa karirnya tidak terbuka karena sistem penjenjangan karier pada birokrasi pemerintah yang faktanya lebih ditentukan oleh kedekatan dibanding prestasi. Kemudian dalam hal kerja sama, masih kurangnya koordinasi antar sub bidang sehingga membuat terhambatnya pekerjaan.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan ditemukan adanya masalah yang dihadapi pegawai dalam hal kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang terjadi di IPDN Kampus Sumatera Barat sebagai berikut:

1. Pimpinan bersifat otoriter, dimana pimpinan jarang berbaur kepada pegawainya, sedikit kaku, dan juga sering berbeda pendapat dengan pegawai.
2. Pegawai tidak taat terhadap peraturan yang berlaku, hal ini disebabkan komunikasi yang kurang harmonis antara pimpinan dengan pegawainya.
3. Pegawai tidak mentaati peraturan yang telah ditetapkan, hal ini disebabkan kurang perhatian kepemimpinan terhadap aturan yang dibuat.
4. Pegawai dalam melaksanakan tugas tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, hal ini disebabkan suasana kerja yang kurang kondusif untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga kinerja pegawai menurun.

Upaya yang dilakukan seorang pemimpin dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di instansi pemerintah untuk mendorong semangat dan gairah kerja pegawai meningkat. Hal ini dilakukan dengan memberikan insentif yang sesuai kebutuhan baik jasmani maupun rohani, suasana kerja yang harmonis, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, dan memberikan kesempatan pegawai untuk maju dan berkembang. Tantangan bagi kepemimpin instansi pengelolaan sumber daya manusia yang ada memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Kinerja juga dipengaruhi oleh kompetensi, pada dasarnya seluruh pegawai rata-rata memiliki kompetensi dalam bekerja dengan ketersediaan pegawai yang ada dibutuhkan masih kekurangan dengan jumlah yang ada. Sering kali seorang pegawai mengerjakan pekerjaan yang tidak menjadi tugasnya. Kompetensi mencakup pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai, yang paling sedikit tercermin dari

tingkat pendidikannya. Untuk menggerakkan karyawan bekerja lebih efektif, dengan adanya pembinaan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada menjadi pegawai memiliki loyalitas tinggi dan kualitas serta kemampuan yang memadai sesuai dengan bidang dan skill yang dimiliki sehingga bekerja dengan efektif dan efisien (Davis, dalam Mangkunegara, 2011:13). Jumlah bidang kerja yang terisi terlihat kurangnya jumlah pegawai yang diakibatkan oleh kosongnya posisi tersebut yang menimbulkan kurangnya kemampuan untuk bekerja dengan target yang ditetapkan instansi karena adanya kekosongan pada beberapa bidang kerja yang menyebabkan kurangnya berkolaborasi dalam rangka mempercepat proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lambat. Kurangnya ilmu pengetahuan dalam pekerjaan juga mengakibatkan timbulnya masalah-masalah yang terjadi di pekerjaan seperti seringnya terjadi keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan akibatnya target penyelesaian pekerjaan sulit untuk terealisasi, keterlambatan jadwal karena jadwal kerja yang tidak teratur, tidak menganggap bahwa pekerjaan tersebut bukan untuk kapasitas kewenangannya atau bukan pekerjaan di bidangnya.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Locke (1968:74) sebagai teori utama (*grand theory*) yaitu *goal-setting theory*. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang memahami tujuan yang diinginkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut mempengaruhi prilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008:23).

Novelty dari penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel motivasi sebagai variabel *intervening* antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, sedangkan pada penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel *intervening*. Selain itu, terdapat suatu kesenjangan (gap), yaitu

research gap yaitu perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan.

Berbagai kajian penelitian yang terkait dengan isu kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening* telah dilakukan oleh berbagai kalangan akademisi maupun profesional di berbagai wilayah dan daerah. Menurut hemat penulis penelitian ini layak dilakukan. Oleh sebab itu untuk memberikan gambaran adanya ketidaksamaan penelitian dari beraneka aneka ragam perguruan tinggi yang menujukkan orsinalitas dilaksanakan hasil penelitian yang terdahulu penelitian tesis

Selain *research gap*, juga terjadi fenomena gap dari latar belakang masalah yang telah diuraikan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai hal tersebut. Berdasarkan hal di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat”.

## Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) menurut Rivai (2014:14) berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai pengertian:

1. *To do or carry out execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan);
2. *To discharge of fulfil as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar);
3. *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab);
4. *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut beberapa pendapat yaitu:

Menurut Mangkunegara (2013:67) terdapat beberapa faktor yang

mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan dan Motivasi Kerja. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor Motivasi Kerja (*motivation*), yang dirumuskan sebagai berikut: "*Human Performance = Ability + Motivation, Motivation = Attitude + Situation, Ability = Knowledge + Skill.*

Untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan suatu indikator, yaitu :

1. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/ atau golongan.
4. Disiplin adalah kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
5. Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kepemimpinan adalah kemauan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Penilaian Kepemimpinan yang dapat

dilakukan bagi PNS yang menduduki jabatan struktural.

## **Motivasi**

Menurut (Busro, 2018:51) Motivasi diartikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan yang diinginkan sebagai kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam rangka peningkatan kinerja adalah :

1. Faktor Intern
  - a. Keinginan untuk bertahan hidup
 

Keinginan untuk tetap hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di dunia. Maka dari itu untuk bisa tetap hidup manusia mau mengerjakan apapun. Misalnya, kebutuhan untuk makan, kebutuhan yang lain seperti memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 

Keinginan untuk memiliki benda atau sesuatu juga menjadi salah satu alasan orang mau bekerja. Dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari bahwa keinginan untuk memiliki sesuatu itu dapat menjadi dorongan orang mau bekerja keras.
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain. Untuk memperoleh status yang tinggi dalam masyarakat seperti pendidikan tinggi ataupun kekayaan perlu dukungan uang dan uang tersebut didapat melalui kerja keras, maka dari itu akan timbul dorongan untuk bekerja keras
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

- Selain keinginan di atas, manusia juga memiliki keinginan memperoleh pengakuan seperti penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pemimpin yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat
- e. Keinginan untuk berkuasa  
Keinginan untuk berkuasa juga salah satu dorongan manusia untuk bekerja keras, yang terkadang cara-cara yang digunakan untuk memiliki kekuasaan dengan cara tidak terpuji.
2. Faktor Extern
- a. Kondisi lingkungan kerja  
Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan
- b. Kompensasi yang memadai  
Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama para karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi yang memadai merupakan salah satu alat yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik
- c. Supervisi yang baik  
Organisasi yang memiliki supervisi yang dekat dengan karyawan, menguasai liku-liku pekerjaan dengan baik dan bisa menjadi supervisor yang memiliki jiwa kepemimpinan maka akan menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan mengairahkan
- d. Adanya jaminan pekerjaan  
Jaminan pekerjaan yang jelas akan membuat karyawan bekerja dengan baik. Jaminan tersebut meliputi promosi jabatan, pangkat dan kesempatan untuk menembangkan diri.
- e. Status dan tanggung jawab  
Status dan kedudukan tertentu dalam suatu pekerjaan merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan tertentu seseorang akan merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab. Sehingga status sangat

mendorong untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement

f. Peraturan yang fleksibel

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki aturan yang harus dipatuhi semua karyawannya. Sehingga dari peraturan yang bersifat melindungi karyawan akan menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik.

Untuk mengukur motivasi, diperlukan suatu indikator, yaitu :

1. Gaji (Salary)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja

4. Pengakuan atau penghargaan (*Recognition*)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

#### 5. Keberhasilan *Achievement*

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017), adapun yang menjadi indikator motivasi kerja yaitu:

1. Tanggung jawab  
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi Kerja  
Melakukan sesuatu/ pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang untuk maju  
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan atas kinerja  
Keinginan mendapatkan upah lebih dari biasanya
5. Pekerjaan yang menantang  
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya

### Kepemimpinan

Mustopadidjaja AR (2003:69) yang mengemukakan kepemimpinan adalah sosok yang mampu memahami kebutuhan dan aspirasi masyarakat secara keseluruhan dan menghayati nilai-nilai yang berlaku di masyarakat dan mempunyai visi yang sesuai dengan cita-cita masyarakat. Hal ini berarti pemimpin memerlukan kemampuan dan kecerdasan yang relative baik daripada anggota organisasinya. Seorang pemimpin dituntut selalu meningkatkan kapasitas kerja anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Covey (2005 : 169) bahwa: "... bukan kepemimpinan sebagai sebuah posisi atau kedudukan, melainkan kepemimpinan sebagai sebuah upaya proaktif untuk memperkuat nilai-nilai sejati dan potensi dari orang-orang di sekitar kita, maupun untuk mempersatukan mereka sebagai sebuah tim yang saling melengkapi dalam ikhtiar untuk meningkatkan pengaruh dan kelompok dari organisasi dan tujuan-tujuan penting yang kita upayakan. Rivai (2018:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya.

Untuk mengukur kepemimpinan, diperlukan suatu indikator, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
2. Kepemimpinan yang efektif
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan.
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah.

- b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat.
  - c. Mampu dalam meniliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
4. Kemampuan dalam mendelegasikan waktu
- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
5. Kemampuan dalam mendelegasikan wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

## Kompetensi

Menurut Sutrisno (2020:204)

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan di dukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Wibowo (2017:112) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Untuk mengukur kompetensi, diperlukan suatu indikator, yaitu :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai

pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

## METODE

Lokasi objek penelitian dilakukan pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat untuk memperoleh data-data yang diperlukan beralamat; Jalan Raya Bukittinggi - Payakumbuh Km 14 Kecamatan Baso Kabupaten Agam. Penelitian dilakukan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat.

Jenis metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah pendekatan survei. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji pengaruh tersebut.

Penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya. Sumber data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah

data primer berupa tanggapan responden yang terekam dalam hasil kuesioner.

Populasi adalah wilayah generalitas yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018:119). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat yang berjumlah 150 orang, akan tetapi karena ada peraturan dari baru IPDN Pusat Kampus Jatinangor yang mengharuskan memutasikan dan assessment test pegawai yang dilakukan maka pegawai IPDN Kampus Sumatera Barat berjumlah 96 orang.

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu probability sampling dan nonprobability sampling. Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobability sampling dengan jenis sampling jenuh atau sering disebut juga sensus. Menurut Sugiyono (2017:84), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat yang berjumlah 96 pegawai.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Wawancara (*Interview*). Menurut Sugiyono (2018:140), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancara (*interviewed*) untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan; Kuesioner (*Questionere*) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018:142). Adapun angket yang disusun disesuaikan dengan indikator penelitian yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan dan

kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Sumatera Barat. Setiap jawaban disajikan dalam bentuk Skala Likert yang disesuaikan dengan pertanyaan, yang diberikan kepada responden untuk menjawabnya.

## HASIL

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 96 sampel untuk kelancaran dalam penelitian maka penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditentukan yaitu  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Diperoleh nilai  $r_{tabel}$  pada alpha 5% (2 sisi) dengan  $df = n-2 = 96-2 = 94 = 0,200$ . Dengan demikian maka diketahui nilai  $r_{hitung}$  seluruh pernyataan  $> r_{tabel}$  (0,200). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa indikator variabel dalam penelitian ini telah valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ingin diukur dalam penelitian ini. Dari hasil perhitungan di peroleh hasil uji validitas disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keputusan
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,689	0,200	Valid
	Y2.2	0,389	0,200	Valid
	Y2.3	0,575	0,200	Valid
	Y2.4	0,746	0,200	Valid
	Y2.5	0,581	0,200	Valid
	Y2.6	0,447	0,200	Valid
Motivasi Kerja (Y1)	y1.1	0,745	0,200	Valid
	y1.2	0,601	0,200	Valid
	y1.3	0,700	0,200	Valid
	y1.4	0,360	0,200	Valid
	y1.5	0,598	0,200	Valid
	y1.6	0,414	0,200	Valid
Kepemimpinan (X1)	x1.1	0,613	0,200	Valid
	x1.2	0,746	0,200	Valid
	x1.3	0,465	0,200	Valid
	x1.4	0,622	0,200	Valid
	x1.5	0,401	0,200	Valid
	x1.6	0,669	0,200	Valid
	x1.7	0,649	0,200	Valid
	x1.8	0,540	0,200	Valid
Kompetensi (X2)	x2.1	0,712	0,200	Valid
	x2.2	0,644	0,200	Valid
	x2.3	0,525	0,200	Valid
	x2.4	0,547	0,200	Valid
	x2.5	0,495	0,200	Valid
	x2.6	0,687	0,200	Valid

Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat dilihat bahwa nilai hasil uji validitas berada diatas nilai r tabel (0,200) yang telah disesuaikan dengan ketentuan r hitung > r tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel dalam penelitian ini telah valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ingin diteliti dalam penelitian ini.

Uji reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya. Instrumen dinyatakan *reliable* jika nilai koefisien cronbach alpha > 0,60. Dari hasil perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS Versi 26 dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variable	No of item	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Kepatuhan
Kinerja Pegawai (Y1)	6	0,604	0,6	Relabel
Motivasi (Y1)	6	0,606	0,6	Relabel
Kepemimpinan (X1)	8	0,737	0,6	Relabel
Kompetensi (X2)	6	0,647	0,6	Relabel

Sumber : Data Olahan, 2022

*Goodness of Fit* adalah suatu test yang digunakan untuk membandingkan suatu distribusi frekuensi pengamatan dan pencocokan nilai yang diharapkan atau teori-teori distribusi. Untuk melihat kesesuaian model regresi, bisa dilihat dari nilai R<sup>2</sup> dan signifikansi Uji F.

Hasil uji F dari penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	672,611	3	224,204	338,819	,000 <sup>b</sup>
Residual	60,878	92	,662		
Total	733,490	95			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

Sumber: Data Olahan (2022)

Hasil uji signifikansi secara bersama-sama pada tabel 3 menunjukkan nilai F<sub>hitung</sub> = 338,819 dan nilai sig = 0,000. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa nilai F<sub>hitung</sub>

= 338,819 > F<sub>tabel</sub> = 2,70 dan nilai sig = 0,000 < 0,05, artinya variabel kepemimpinan, kompetensi, (X1 dan X2) dan motivasi (Y1) berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y2).

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Nilai R<sup>2</sup> merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependennya. Untuk lebih jelasnya disajikan pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4. Koefisien Determinasi Struktur 1

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,894 <sup>a</sup>	,799	,794	1,27857

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Data Olahan (2022)

Dari tabel diatas diperoleh nilai koefisien determinasi struktur I sebesar 0,799. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi adalah sebesar 79,9%. Sedangkan sisanya 20,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### Analisis Jalur (Path Analysis)

Pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan angket yang telah disebarluaskan kepada responden sebanyak 96 orang

### Uji Simultan (Uji F)

### Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)

Hasil analisa statistik uji t dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Parsial Struktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,547	,951		2,679	,009		
Kepemimpinan	,462	,054	,645	8,521	,000	,378	2,647
Kompetensi	,273	,071	,292	3,865	,000	,378	2,647

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari tabel 5 dapat dilihat bahwa hasil pengujian secara individual antara variable kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Kepemimpinan memiliki nilai t hitung  $(8,521) > t$  tabel  $(1,985)$  dengan signifikansi  $(0,000) < 0,05$ . Artinya adalah bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi.

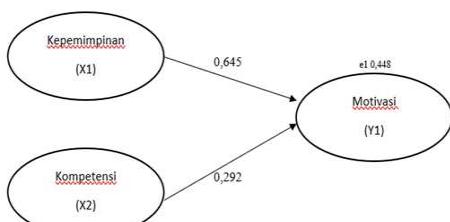
### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi**

Kompetensi memiliki nilai t hitung  $(3,865) > t$  tabel  $(1,985)$  dengan signifikansi  $(0,000) < 0,05$ . Artinya adalah bahwa Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram jalur untuk persamaan struktural 1 disajikan pada gambar berikut ini:

Gambar 2.

Diagram Jalur Struktur 1



Sumber : Data Olahan (2022)

$$Y_1 = \beta_{Y1}x_1 + \beta_{Y1}x_2 + \beta_{Y1}\epsilon_1$$

$$Y_1 = 0,645X_1 + 0,292X_2 + 0,448\epsilon_1$$

Arti persamaan pada gambar 2 jalur struktur I diatas adalah sebagai berikut:

- Diperoleh nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,645. Artinya adalah setiap peningkatan kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan motivasi sebesar 0,645 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap
- Diperoleh nilai koefisien kompetensi sebesar 0,292. Artinya adalah setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,292 dan sebaliknya dengan

asumsi variabel lain tetap dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.

- Standar Error ( $\epsilon_1$ ) sebesar 0,448. Artinya besarnya koefisien jalur error bagi variabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi kinerja sebesar 0,448.

### **Persamaan Struktural 2**

Persamaan Struktural 2  $Y_2 = \beta_{Y2}x_1 + \beta_{Y2}x_2 + \beta_{Y2}\epsilon_2$  akan mendapatkan pengaruh secara bersama-sama (Uji F), pengaruh secara individual (uji t) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

### **Uji Simultan (Uji F)**

Uji secara bersama-sama (simultan) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Beban Kerja, Kerjasama Tim dan Kepuasan terhadap Produktivitas Kerja. Hasil analisa statistik uji F disajikan pada tabel berikut:

Tabel 8.  
Hasil Uji Simultan Struktur 2

Model	ANOVA <sup>a</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3	224,204	338,819	,000 <sup>b</sup>
	Residual	92	,662		
	Total	95			

a. Dependent Variable: Kinerja

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

Sumber: Data Olahan (2022)

Dari tabel 8 diperoleh hasil penelitian dengan nilai Fhitung  $(338,819) > F$ tabel  $(2,70)$  dengan sig.  $(0,000) < (0,05)$ , maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima Artinya adalah kepemimpinan, kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependennya. Untuk lebih jelasnya dapat disajikan nilai koefisien determinasi struktur II sebesar 0,917. Artinya adalah bahwa persentase pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 91,7%. Sedangkan sisanya 8,3%

dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### **Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)**

Hasil analisa statistik uji t dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Parsial Model 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	VIF			Tolerance	
1	(Constant)	1,208	,628		1,924	,057		
	Kepemimpinan	-,197	,046	-,280	-4,288	,000	,212	4,713
	Kompetensi	,158	,048	,171	3,255	,002	,326	3,072
	Motivasi	1,039	,066	1,054	15,747	,000	,201	4,970

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan, 2022

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan memiliki nilai t hitung (-4,288) < t tabel (1,986) dengan signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi memiliki nilai t hitung (3,255) > t tabel (1,989) dengan signifikansi (0,002) < 0,05. Artinya adalah bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

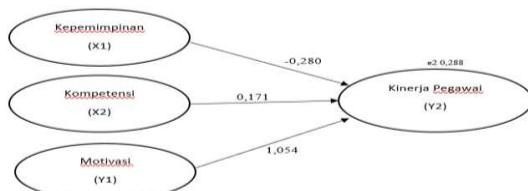
### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Motivasi memiliki nilai t hitung (15,747) > t tabel (1,989) dengan signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur disajikan gambar berikut ini:

Gambar 3.

Diagram Jalur Struktur II



Sumber: Data Olahan (2022)

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + \epsilon_2$$

$$Y_2 = -0,280 X_1 + 0,171 X_2 + 1,054 Y_1 + 0,288 \epsilon_2$$

- a) Diperoleh nilai dari hasil koefisien kepemimpinan sebesar -0,280. Artinya adalah setiap peningkatan kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar -0,280 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.
- b) Diperoleh nilai koefisien kompetensi sebesar 0,171. Artinya adalah setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,171 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.
- c) Diperoleh nilai koefisien motivasi sebesar 1,054. Artinya adalah setiap peningkatan motivasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 1,054 dan sebaliknya dengan asumsi variabel lain tetap.
- d) Standar Error ( $\epsilon_1$ ) sebesar 0,288. Artinya besarnya koefisien jalur error bagi variabel lain diluar penelitian yang mempengaruhi kinerja sebesar 0,288.

### **PEMBAHASAN**

Setelah nilai dari masing-masing variabel diperoleh, maka dilakukan analisis jalur. Pengaruh hubungan variabel dapat dikategorikan sebagai berikut:

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Kepuasan Kerja**

Adapun hasil uji sobel test untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh mediasi oleh variabel *intervening* kepuasan kerja tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Impact	Direct	Indirect	Total
Kepemimpinan → Motivasi	0,645	-	0,645
Kompetensi → Motivasi	0,292	-	0,292
Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	-0,280	-0,280 * (1,054) = -0,295	-0,295
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,171	0,171 * (1,054) = 0,180	0,180
Motivasi → Kinerja	1,054	-	1,054

Sumber : Data Olahan, 2022

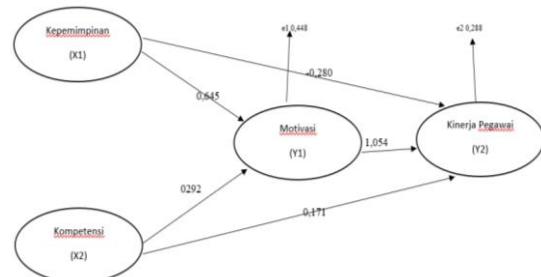
Berdasarkan tabel 7 diatas bahwa hasil pengujian hipotesis diketahui sebagai berikut:

1. Diketahui pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar -0,280. Sedangkan dengan adanya variabel motivasi sebagai variabel mediasi menambah pengaruh sebesar -0,295. Maka pengaruh tidak langsung -0,295 < pengaruh langsung (-0,280). Artinya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.
2. Diketahui pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,171. Sedangkan dengan adanya variabel motivasi sebagai variabel mediasi menambah pengaruh sebesar 0,180. Dengan demikian maka pengaruh tidak langsung  $0,180 > \text{pengaruh langsung } (0,171)$ . Artinya adalah bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

Dengan demikian, dapat disusun struktur lengkap analisis jalur (path analysis) disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 4.

Struktur Analisa Jalur X1, X2, Y1, dan Y2



Sumber: Data Olahan (2022)

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang ada di IPDN Kampus Sumatera Barat berdasarkan hasil penelitian masih dirasa cukup tinggi. Hal ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan yang ada di instansi masih perlu adanya

pendekatan dengan pegawai yang lain. Selain itu kurangnya apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan pegawai menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Artinya apabila pimpinan yang ada di instansi tidak ada pendekatan secara personal kepada pegawai akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

2. Kompetensi yang ada di IPDN Kampus Sumatera Barat dalam kategori masih dirasa cukup, dan dapat dilakukan perbaikan lebih lanjut. Kompetensi secara keseluruhan pegawai belum terlalu optimal, hal ini terlihat dari pemahaman yang baik belum berjalan secara efektif, sehingga menyebabkan pekerjaan yang tidak bisa diselesaikan sesuai dengan yang telah ditentukan, ditambah lagi kurangnya dukungan dari pimpinan dengan memberikan apresiasi kepada pegawainya menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun.
3. Kepemimpinan yang kurang memperhatikan pegawai menimbulkan kurang termotivasinya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu, tidak dapat terselesaikan sesuai waktu yang ditentukan, sehingga kinerja pegawai tidak optimal.
4. Kompetensi yang ada pada IPDN Kampus Sumatera Barat dapat dikatakan dalam kondisi yang cukup baik dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa poin yang menjadi catatan adalah pada hal pemahaman yang baik tentang karakteristik instansi terlihat dari pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi akan tetapi tidak ditempatkan sesuai bidangnya sehingga berdampak pada tidak maksimalnya kinerja pegawai. Artinya pegawai seharusnya ditempatkan sesuai dengan kebutuhan instansi.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi tangkat motivasi, maka kinerja pegawai akan meningkat.

- Pegawai yang menyukai pekerjaan mereka saat ini, membuat mereka dengan cepat dapat menunjukkan performa terbaiknya. Pada kenyataannya pegawai kurang mendapatkan apresiasi atas pekerjaan yang mereka kerjakan serta ada beberapa pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi yang tidak ditempatkan pada posisinya, hal ini menimbulkan menurunnya kinerja pegawai. Instansi perlu memperhatikan caranya dalam memberikan dukungan serta apresiasi kepada pegawainya.
6. Kepemimpinan yang kurang memperhatikan pegawai menimbulkan kurang termotivasinya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu, tidak dapat terselesaikan sesuai waktu yang ditentukan, sehingga kinerja pegawai tidak optimal. Hal yang dirasakan oleh pegawai adalah instansi memberikan target kerja yang tinggi, selain itu kurang apresiasi atas pekerjaan yang telah mereka kerjakan membuat pegawai merasa kurang puas, hal ini berdampak pada kurnag maksimalnya kinerja pegawai. Artinya apabila pemimpin kurang memperhatikan pegawai akan menurunkan tingkat motivasi dan kinerja pegawai.
7. Kompetensi yang ada pada IPDN Kampus Sumatera Barat dapat dikatakan dalam kondisi yang cukup baik dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa poin yang menjadi catatan adalah pada hal pemahaman yang baik tentang karakteristik instansi terlihat dari pegawai yang memiliki sertifikasi kompetensi akan tetapi tidak ditempatkan sesuai bidangnya sehingga berdampak pada tidak maksimalnya kinerja pegawai. Artinya seharus pegawai ditempatkan sesuai dengan kebutuhan instansi, dan diberikan motivasi dalam menyelesaikan tugasnya, agar hasilnya pun maksimal

## DAFTAR RUJUKAN

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Ardana, Komang. Ni Wayan Mujiati dan I Wayan mudiartha Utama, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi I. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Busro, M., 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Covey, Stephen. R, "The 8th Habit", Jakarta : PT. Gramedia, 2005.
- Dwiyanto, Agus, 2008, "Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Edy, Sutrisno, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta, Bumi Aksara.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., dan Matteson, M. 2006, Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta, (G. Gania, Penerj., 7th ed.) Penerbit Erlangga.
- Nawawi, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada University Press, Yogyakarta

- Robbins dan Judge, 2008, Perilaku Organisasi, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Rozarie, R. De. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: CV. Rozarie.
- Sagala, Syaiful. 2013. Konsep dan Makna Pembelajaran. Bandung : Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Akarsa.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV Alfabeta.
- Timpe, 2004. Dasar-Dasar Pemasaran dan Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Untari dan Wahyuati. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Karyawan.
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Wibowo, 2017, Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.