

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI MEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA

Syahfrian Nanda Saputra

syahfrian36@gmail.com

Suhermin

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to determine the effect of leadership on the employees' performance, and employees' work motivation at KJPP HUR, as well as to find out the effect of the competence on the employees' performance and work motivation at KJPP HUR. Besides it aimed to determine the effect of work motivation on the employees' performance. The research was quantitative. Moreover, the data collection technique used a saturated sampling technique i.e., a sample collection technique with the entire population as the samples. In line with that, there were 53 employees as the sample. Furthermore, the instrument in the data collection used a questionnaire with the a Likert scale. Furthermore, the data analysis technique used the Partial Least Square (PLS) 3.0 program. The result showed that leadership had a significantly positive effect on the employees' performance at KJPP HUR. Likewise, competence had a significant effect on the employees' performance at KJPP HUR. Additionally, leadership had a significant effect on the work motivation at KJPP HUR. Similarly, competence had a significant effect on the work motivation at KJPP HUR. In addition, work motivation had a significant effect on the employees' performance at KJPP HUR.

Keywords: leadership, competency, work motivation, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja pegawai KJPP HUR, dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja pegawai KJPP HUR, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengambilan sample menggunakan teknik sampling jenuh yaitu teknik pengambilan sampel yang menggunakan seluruh jumlah populasi sebagai sample sehingga sampel sejumlah 53 karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner menggunakan skala likert. Dengan menggunakan teknik analisis program *Smart Partial Least Square (PLS) 3.0*. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada KJPP HUR, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada KJPP HUR, serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR.

Kata kunci: kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi atau bisnis, sumber daya merupakan aset penting yang mempunyai pengaruh besar terhadap perkembangan suatu aktivitas dalam organisasi atau bisnis tersebut. Salah satu dari sumber daya yang memegang peranan penting adalah sumber daya manusia. Menurut Wright dan McMahan (dalam Jiang *et al.*, 2012), sistem sumber daya manusia adalah pola kegiatan sumber daya manusia yang terencana yang membantu suatu organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan bisnis dan mampu bersaing dalam dunia bisnis saat ini, dunia usaha perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik. Menurut Ganyang (2018:1) manajemen sumber daya manusia mempunyai dua arti yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen sering di artikan sama dengan kata manage yang berarti mengurus. Kata mengurus mengandung makna memimpin" berarti

merencanakan, mengatur, mengatur, memimpin, dan mengelola untuk mencapai tujuan perusahaan, baik secara kolaboratif maupun melalui kerja orang lain. Sumber daya manusia adalah setiap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan. Oleh karena itu, jika sumber daya manusia dikelola dengan baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan membawa manfaat bagi organisasi atau bisnis.

Menurut Busro (2018:57) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan kewenangan atau amanat yang telah diberikan kepada karyawan tersebut untuk mencapai visi dan misi perusahaan berdasar pada moral dan etika. Kinerja pegawai merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau bisnis, karena pegawai yang baik mempunyai pengaruh penting dalam mencapai tujuan dan mewujudkan visi dan misi perusahaan. Menurut Burhannudin *et al.* (2019) menyatakan kinerja karyawan adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika. Kinerja pegawai dikatakan efisien dan efektif apabila dapat memenuhi atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan dalam sebuah perusahaan, semakin banyak karyawan dengan kinerja terbaik di perusahaan tersebut, maka semakin baik pula kinerja organisasi tersebut. Dengan demikian, keberhasilan suatu usaha dapat dilihat dari kinerja organisasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja para pegawai dalam organisasi tersebut.

Menurut Sutrisno (2017:56), motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi internal mendorong seseorang menuju rencana tindakan yang membantunya menyelesaikan tugas yang menarik minatnya, yang pada gilirannya membantunya meningkatkan keterampilannya di tempat kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan menunjukkan semangat dan berkinerja baik dalam pekerjaannya. Sebaliknya apabila orang pegawai mempunyai motivasi kerja yang rendah maka orang pekerjaannya akan melakukan pekerjaan tanpa semangat dan akan berdampak negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kristinae (2018), motivasi kerja berkaitan dengan beberapa faktor, yaitu orientasi perilaku, tingkat usaha, dan tingkat ketekunan. Faktor tersebut merupakan motivasi bagi pekerja yang diterapkan pada perilaku sehari-hari dalam melakukan pekerjaan.

Karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan dapat meningkatkan kinerjanya. Kenyataannya, tidak semua perusahaan dapat menerapkannya dengan baik kepada seluruh karyawannya. Masih terdapat sebagian pegawai yang tidak mendapatkan manfaat dari pengelolaan kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari perilaku pegawai terhadap perusahaan. Kenaikan atau penurunan kinerja karyawan dinyatakan dalam bentuk kontribusi karyawan yang membantu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Selain itu, lambatnya kerja, rendahnya motivasi, masalah kedisiplinan dan beberapa masalah ketepatan waktu merupakan beberapa faktor yang menunjukkan kurangnya motivasi di kalangan karyawan, Hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. KJPP HUR merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Jasa dalam peningkatkan kinerja usaha dan profesionalisme pelayanan serta mendekatkan diri dengan pengguna jasa, baik perbankan maupun pihak lainnya, dengan hadirnya kantor perwakilan dari kota-kota besar di Indonesia.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Menurut Sutrisno (2017:213) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan dalam hal menggerakkan orang lain dengan cara memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, dengan tujuan melakukan sesuatu agar tercapainya hasil yang diinginkan. Kepemimpinan yang dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan

adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawan dalam menjalankan tugas masing-masing karyawan dalam perusahaan. Menurut Muhdar (2020:347) kepemimpinan suatu perusahaan berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja seorang karyawan dan memengaruhi sumber daya manusia yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas yang dimaksudkan sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja. Pentingnya kepemimpinan pada suatu organisasi dapat memberikan suatu dorongan bagi anggota organisasi dalam mengembangkan dan mencapai target suatu organisasi.

Selain motivasi kerja dan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi kerja. Kompetensi sendiri adalah kemampuan pegawai dalam memberikan kesanggupan bekerja dengan terstruktur dan mempunyai sikap menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keahlian tenaga kerja pada bidang pekerjaannya yang tentunya telah mendatangkan tingkat hasil tertentu dari kerja keras seseorang. Menurut Sutrisno (2017:203) kompetensi adalah sebuah dimensi yang mencerminkan perilaku akan keahlian maupun keunggulan seorang karyawan maupun pemimpin yang memiliki keahlian, perilaku yang baik dan pengetahuan. Sesuai dengan penelitian Abdi dan Wahid (2018) yang mengatakan bahwa jika pegawai mempunyai kompetensi tinggi maka dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariestinah *et al.* (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan penelitian Rivaldo dan Ratnasari (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut Allatif *et al.* (2022) menyampaikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Krisnawati dan Bagia (2021), penelitian Soetrisno dan Gilang (2018), dan penelitian Anggraini dan Suhermin (2021) menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Lutfiyah *et al.* (2020) menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Nugroho (2022), penelitian Prayogi dan Suhermin (2024) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Azzahrah (2023) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Cahya *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Pegawai

Menurut Burhannudin *et al.* (2019) menyatakan kinerja karyawan adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika. Menurut Busro (2018:57) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan kewenangan atau amanat yang telah diberikan kepada karyawan tersebut untuk mencapai visi dan misi perusahaan berdasar pada moral dan etika. Adapun indikator kinerja pegawai merujuk pada pendapat menurut Afandi (2018:89) adalah: (a). Kualitas. (b). Kuantitas. (c). Ketepatan Waktu. (d). Efektivitas.

Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2017:213) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan dalam hal menggerakkan orang lain dengan cara memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, dengan tujuan melakukan sesuatu agar tercapainya hasil yang diinginkan. Menurut Muhdar (2020:347) kepemimpinan suatu perusahaan berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja seorang karyawan dan memengaruhi sumber daya manusia yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas yang dimaksudkan sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja. Adapun indikator kepemimpinan dalam penelitian ini

merujuk pada pendapat Schermerhorn dalam Edison *et al.* (2016:111) yaitu: (a). Pemimpin memiliki strategi yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik. (b). Pemimpin kepedulian terhadap anggota dan lingkungan. (c). Pemimpin mendorong pengembangan anggota. (d). Pemimpin jaga kekompakan tim. (e). Pemimpin menghormati perbedaan dan keyakinan.

Kompetensi

Menurut Sutrisno (2017:203) kompetensi adalah sebuah dimensi yang mencerminkan perilaku akan keahlian maupun keunggulan seorang karyawan maupun pemimpin yang memiliki keahlian, perilaku yang baik dan pengetahuan. Adapun indikator kompetensi dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Rahmat dan Basalamah (2019) yaitu: (a). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten di pikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. (b). Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (c). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. (d). Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. (e). Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Motivasi Kerja

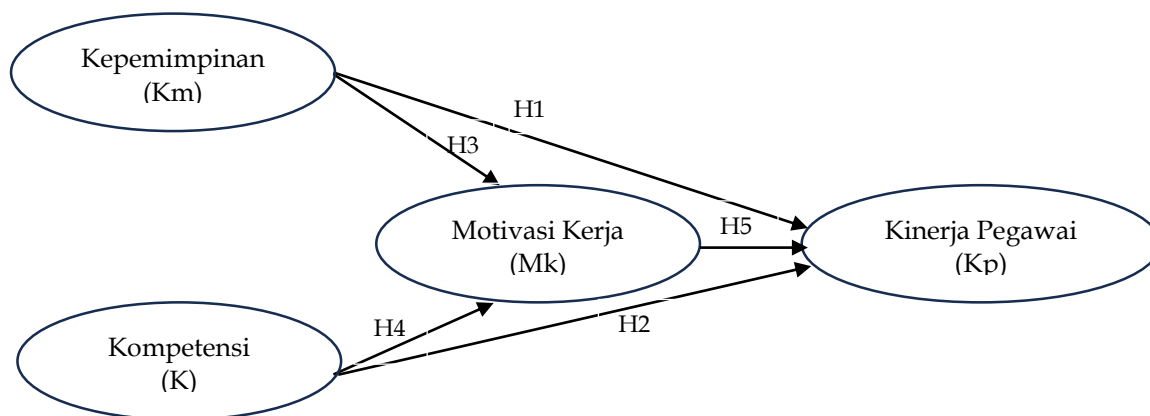
Menurut Sutrisno (2017:56), motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan. Menurut Fahmi (2016:190), motivasi dapat diartikan sebagai. Tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Jika seseorang menginginkan sesuatu, mereka akan merasa terdorong untuk melakukan aktivitas khusus demi mencapai keinginannya. Adapun indikator pengukuran motivasi kerja merujuk pada pendapat Hasibuan (2016:105) adalah: (a). Kebutuhan fisik. (b). Kebutuhan rasa aman. (c). Kebutuhan sosial. (d). Kebutuhan penghargaan. (e). Kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan dasar dalam penyusunan penelitian ini antara lain yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ariestinah *et al.* (2020), Gultom *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rivaldo dan Ratnasari (2020) menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Allatif *et al.* (2022) menyampaikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Krisnawati dan Bagia (2021), penelitian yang dilakukan oleh Gilang dan Soetrisno (2018), dan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini dan Suhermin (2021) menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lutfiyah *et al.* (2020) menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2022), penelitian yang dilakukan oleh Prayogi dan Suhermin (2024) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Azzahrah (2023) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Cahya *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Syaifuddin (2016) dan Ullah *et al.* (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Rerangka Konseptual

Secara ringkas kerangka konseptual pada penelitian ini yaitu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai, maka kerangka berpikir yang dapat disusun, yakni sebagai berikut :



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam organisasi dan kehidupan kolektif. Untuk mencapai tujuan bersama, orang-orang dalam suatu organisasi harus membangun keserasihan di bawah kendali pemimpinnya. Kontrol ini menyatukan perbedaan keinginan, kemauan, keinginan, emosi, kebutuhan, dan menggerakkannya ke arah yang sama. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam setiap upaya peningkatan kinerja, baik di tingkat individu maupun organisasi. Menurut Muhdar (2020:347) kepemimpinan suatu perusahaan berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja seorang karyawan dan memengaruhi sumber daya manusia yang dipimpinnya dapat melaksanakan tugas yang dimaksudkan sehingga terciptanya efisiensi dalam bekerja. Pentingnya kepemimpinan pada suatu organisasi dapat memberikan suatu dorongan bagi anggota organisasi dalam mengembangkan dan mencapai target suatu organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan Penelitian Ariestinah *et al.* (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan penelitian Rivaldo dan Ratnasari (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan menurut Allatif *et al.* (2022) menyampaikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pada setiap organisasi atau perusahaan terdapat kemampuan pegawai yang diharapkan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kinerja yang akan diberikan pegawai kepada perusahaan. Menurut Sutrisno (2017:203) kompetensi adalah sebuah dimensi yang mencerminkan perilaku akan keahlian maupun keunggulan seorang karyawan maupun pemimpin yang memiliki keahlian, perilaku yang baik dan pengetahuan. Setiap individu memiliki kapasitas yang berbeda dalam kemampuan, oleh karena itu diharapkan agar individu menyadari tentang hal itu dan perusahaan senantiasa mendukung untuk pengembangan kemampuan dalam diri pegawai. Tentunya perusahaan juga mengharapkan adanya jenjang karir yang lebih mudah di capai oleh pegawai jauh lebih baik karena telah memiliki kemampuan yang baik. Hasil penelitian Menurut penelitian Krisnawati dan Bagia (2021), penelitian Soetrisno dan Gilang (2018), dan penelitian Anggraini dan Suhermin (2021) menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Lutfiyah *et al.* (2020) menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Menurut Wijono (2018: 3) bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain dan pengikutnya agar mau bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan cenderung memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan berusaha membantu mereka untuk berkembang dan mencapai potensi terbaiknya. Penelitian Northouse (2013:181) mengungkapkan bahwa salah satu peran Kepemimpinan adalah memberikan motivasi pengikut untuk melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan, dengan menekankan pemahaman bahwa mereka memiliki peran penting dalam mencapai visi organisasi, dan menjadikan kepentingan organisasi sebagai prioritas daripada kepentingan pribadi dan menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan ke tingkat yang lebih tinggi dari yang diharapkan oleh organisasi. Kepemimpinan berperan untuk memberikan dorongan positif kepada bawahannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Penelitian Syaifuddin (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja. Ullah *et al.* (2018) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja dengan cara menginspirasi pegawai. Oleh sebab itu, dapat dihipotesiskan bahwa:

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Kompetensi adalah atribut pribadi penting seseorang yang berkontribusi pada kinerja kerja yang luar biasa dan sukses. Bakat dan kemampuan seseorang yang tersedia mungkin mendorong mereka untuk menarik tuas. Penelitian Ilham (2016) berpikir ada hubungan yang kuat antara motivasi dan kemampuan. *Employee performance* terkait dengan kompetensi dan motivasi. Pengelolaan Pegawai yang efektif yang dilaksanakan melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan dan pendidikan tinggi pegawai, prestasi kerja, atau kinerja semuanya dapat memperoleh manfaat dari peningkatan kompetensi dan motivasi. Akibatnya, persaingan dianggap berdampak pada motivasi kerja pegawai.

H4: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno (2017:56), motivasi kerja merupakan sebuah keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, menggerakkan atau mengaktifkan dalam mengarahkan dan menyalurkan setiap perilaku, sikap dan tindakan seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi internal mendorong seseorang menuju rencana tindakan yang membantunya menyelesaikan tugas yang menarik minatnya, yang pada gilirannya membantunya meningkatkan keterampilannya di tempat kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat akan menunjukkan semangat dan berkinerja baik dalam pekerjaannya. Menurut Nugroho (2022) dan penelitian Prayogi dan Suhermin (2024) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Azzahrah (2023) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut Cahya *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah menggunakan metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme. Pendekatan ini digunakan untuk meneliti hubungan antara variable yang menghasilkan hasil yang bersifat prediksi, penjelasan atau konfirmasi. Pendekatan kuantitatif meliputi eksperimen, survey,

observasi terstruktur, dan wawancara terstruktur. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang terdapat pada KJPP HUR yang berjumlah 53 orang Karyawan tetap. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada KJPP HUR.

Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:117) sampel ialah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang sedikit yakni 53 karyawan, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KJPP HUR yang berjumlah 53 orang karyawan. Sehingga Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh penulis yaitu sampling jenuh. Keadaan seperti ini dilakukan jika jumlah populasi relative kecil. Sehingga, dalam Teknik pengambilan sampel tidak perlu menarik sampel penelitian sebagai unit observasi karena menggunakan seluruh jumlah populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner. Menurut Sugiyono dan Setiyawami (2022:194), kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dimana responden disajikan pertanyaan atau pernyataan yang telah disiapkan berkaitan dengan pertanyaan penelitian yang dijawabnya. Survei karyawan KJPP HUR secara langsung ke lapangan. Teknik pengukuran hasil respon survei dapat diukur dengan menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2022:93), skala likert mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok orang mengenai fenomena tersebut.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan jenis data subjek (*Self-Report*) dimana jenis data penelitian ini mengacu pada opini, pengalaman dan karakteristik seseorang yang menjadi subjek penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan ialah data primer. Data primer merupakan data yang di dapatkan dari Perusahaan untuk di kumpulkan dan diolah secara spesifik. Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menyebar kuisisioner kepada karyawan KJPP HUR secara langsung ke lapangan.

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pegawai KJPP HUR agar dapat terus tumbuh dan berkembang sesuai tujuan organisasi. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil interaksi otomatis antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Adapun indikator kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Schermerhorn dalam Edison *et al.* (2016:111) yaitu: (a). Pemimpin memiliki strategi yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik. (b). Pemimpin kepedulian terhadap anggota dan lingkungan. (c). Pemimpin mendorong pengembangan anggota. (d). Pemimpin jaga kekompakan tim. (e). Pemimpin menghormati perbedaan dan keyakinan.

Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan pegawai KJPP HUR untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta dukungan dari pekerjaan tersebut, dengan demikian Kompetensi mengacu pada keterampilan dan pengetahuan yang paling penting dan ditandai dengan profesionalisme dalam bidang tertentu. Indikator kompetensi dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Rahmat dan Basalamah (2019) yaitu:

(a). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten di pikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. (b). Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. (c). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. (d). Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. (e). Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu kemampuan dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan KJPP HUR agar mampu melakukan tugasnya untuk memenuhi kebutuhan dengan penuh semangat, dan bertanggung jawab. Adapun indikator pengukuran motivasi kerja merujuk pada pendapat Hasibuan (2016:105) adalah: (a). Kebutuhan fisik. (b). Kebutuhan rasa aman. (c). Kebutuhan sosial. (d). Kebutuhan penghargaan. (e). Kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah pekerjaan seseorang secara keseluruhan meliputi kualitas dan kuantitas selama periode tertentu pegawai KJPP HUR dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan target yang sudah ditentukan dan disepakati bersama. Adapun indikator kinerja pegawai merujuk pada pendapat menurut Afandi (2018:89) adalah: (a). Kualitas. (b). Kuantitas. (c). Ketepatan Waktu. (d). Efektivitas.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah mengumpulkan data dari seluruh responden atau sumber data. Kegiatan analisis data meliputi pengelompokan data berdasarkan variabel untuk seluruh responden, penyajian data dari setiap variabel yang diselidiki, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan mengembangkan hipotesis yang diajukan, serta melakukan perhitungan untuk memverifikasi (Sugiyono, 2017: 232). Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali dan Latan (2016:77), menyatakan PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Menurut Jogiyanto (2011:70), uji validitas konvergen adalah uji validitas yang digunakan untuk memastikan bahwa suatu variabel dapat diukur dengan tepat apabila memiliki korelasi yang tinggi. Analisis didasarkan pada nilai *outer loading*, di mana nilai $\geq 0,7$ menunjukkan bahwa variabel tersebut memenuhi syarat dan dianggap valid dalam uji validitas konvergen. Sebaliknya, jika nilai *outer loading* kurang dari 0,7, variabel tersebut dianggap tidak valid dalam uji ini.

Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Menurut Jogiyanto (2011:71) menjelaskan bahwa validitas diskriminan merupakan metode untuk menilai kevalidan setiap indikator dengan membandingkan nilai *cross loading* pada variabel lain selain variabel yang diukur. Apabila nilai *cross loading* mencapai $\geq 0,7$, maka data dianggap valid. Namun, jika nilai *cross loading* berada di bawah 0,7, data dalam penelitian ini dianggap tidak valid.

Average Variance Extracted

Jika hasil uji validitas diskriminan telah memenuhi kriteria *Average Variance Extracted* (AVE), maka data tersebut dianggap valid secara keseluruhan. AVE digunakan sebagai tes tambahan untuk mendukung hasil yang telah diuji sebelumnya melalui validitas diskriminan. Nilai AVE harus lebih dari 0,5 agar data dianggap valid, sedangkan nilai kurang dari 0,5 akan dianggap tidak valid.

Uji Reliabilitas *Cronbach Alpha*

Cronbach's alpha (reliabilitas konsistensi internal) adalah alat yang digunakan untuk mengukur apakah suatu variabel memiliki reliabilitas komposit yang memadai. Nilai *Cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dianggap dapat diterima dan andal, sedangkan nilai $\leq 0,6$ dianggap tidak dapat diandalkan.

Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Model Struktural

Seluruh faktor dalam penelitian dievaluasi dampak langsung dan tidak langsungnya, baik positif maupun negatif, dengan menggunakan pengujian persamaan struktural. Bila nilai model struktural bernilai > 0 , maka interval nilai pengaruh antar variabel dapat dikatakan berdampak positif; jika nilai sampel asli ≤ 0 maka dikatakan mempunyai hubungan negatif.

Pengujian R-Square

Uji R-Square berfungsi untuk mengukur variabel independen terhadap variabel intervening dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Kriteria nilai R-Square dikatakan lemah apabila nilai R-Square $\geq 0,19$ x $< 0,33$, dan kriteria nilai R-Square dikatakan moderat jika nilai R-Square $\geq 0,33$ x $< 0,67$, serta nilai kriteria R-Square dikatakan kuat jika nilai R-Square $\geq 0,67$.

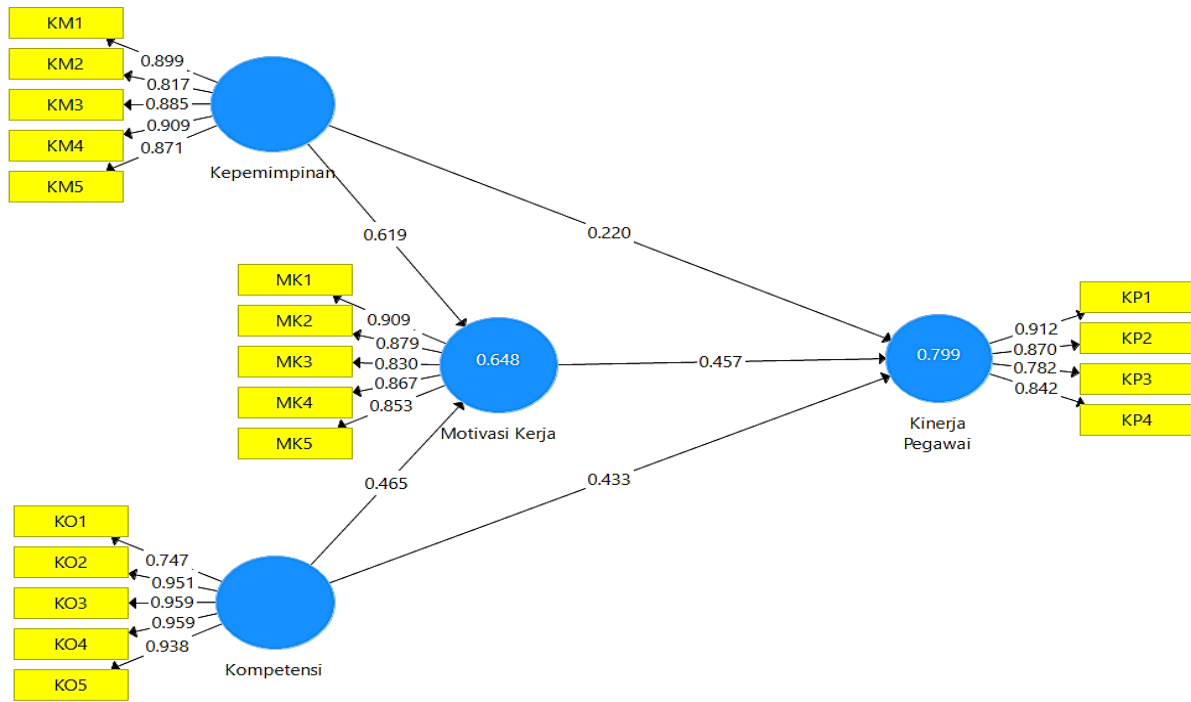
Pengujian Hipotesis

Tujuan pengujian hipotesis adalah untuk memastikan signifikansi keseluruhan variabel sehubungan dengan pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk menguji hipotesis baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan dasar nilai *p-value* untuk menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, maka uji hipotesis digunakan untuk dapat mengevaluasi hipotesis. (a). Pengujian Pengaruh Langsung. Jika *p-value* $\leq 0,05$ (5%) atau kurang, maka H_a dianggap dapat diterima. H_a ditolak jika *p-value* $> 0,05$ (5%). (b). Pengujian Pengaruh Tidak Langsung. Tujuan pengujian ini untuk membuktikan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara tidak langsung. Kriteria penarikan kesimpulan: a). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan *P-values* $< 0,05$, maka kesimpulan pengaruh signifikan secara tidak langsung. b). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung menghasilkan *P-values* $> 0,05$, maka kesimpulannya tidak pengaruh signifikan secara tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Berikut ini disajikan grafik algoritma dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2
Grafik Algorithm
Sumber : Data Primer, diolah 2024

Uji Validitas

Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Berikut merupakan hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Konvergen "Outer Loading"

Indikator	Kepemimpinan	Kompetensi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Keterangan
KM1	0,899				Valid
KM2	0,817				Valid
KM3	0,885				Valid
KM4	0,909				Valid
KM5	0,871				Valid
KO1		0,747			Valid
KO2		0,951			Valid
KO3		0,959			Valid
KO4		0,959			Valid
KO5		0,938			Valid
MK1			0,909		Valid
MK2			0,879		Valid
MK3			0,830		Valid
MK4			0,867		Valid
MK5			0,853		Valid
KP1				0,912	Valid
KP2				0,870	Valid
KP3				0,782	Valid
KP4				0,842	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai seluruhnya telah memenuhi syarat *Loading Factor* $\geq 0,7$, sehingga data dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

Uji Validitas Diskriminan

Pada pengujian validitas diskriminan dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Validitas Diskriminan "Cross Loading"

Indikator	Kepemimpinan	Kompetensi	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai	Keterangan
KM1	0,899	0,061	0,642	0,586	Valid
KM2	0,817	0,131	0,581	0,456	Valid
KM3	0,885	0,076	0,581	0,502	Valid
KM4	0,909	0,012	0,514	0,435	Valid
KM5	0,871	0,091	0,548	0,439	Valid
KO1	0,094	0,747	0,511	0,548	Valid
KO2	0,098	0,951	0,489	0,661	Valid
KO3	0,109	0,959	0,471	0,647	Valid
KO4	0,108	0,959	0,460	0,643	Valid
KO5	-0,022	0,938	0,435	0,640	Valid
MK1	0,546	0,516	0,909	0,782	Valid
MK2	0,688	0,446	0,879	0,749	Valid
MK3	0,488	0,357	0,830	0,651	Valid
MK4	0,698	0,362	0,867	0,677	Valid
MK5	0,412	0,539	0,853	0,718	Valid
KP1	0,424	0,661	0,665	0,912	Valid
KP2	0,419	0,574	0,554	0,870	Valid
KP3	0,546	0,516	0,909	0,782	Valid
KP4	0,490	0,595	0,633	0,842	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Dari hasil *cross loading* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstrak dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstrak lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstrak atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstrak tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Pengujian validitas diskriminan diukur dengan membandingkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) setiap konstrak dengan korelasi antar konstrak lain dalam model. Kriteria nilai AVE untuk dinyatakan dapat diterima dan valid adalah $\geq 0,5$.

AVE (*Average Variance Extracted*)

AVE (*Average Variance Extracted*) digunakan sebagai bentuk pengujian untuk mendukung atas dilakukannya uji validitas diskriminan yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga nantinya uji validitas diskriminan dinyatakan sepenuhnya valid jika sudah melalui pengujian AVE (*Average Variance Extracted*). Kriteria nilai AVE yang dinyatakan valid nilainya sebesar $\geq 0,5$. Berikut hasil pengujian AVE (*Average Variance Extracted*) yaitu sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	(<i>Average Variance Extracted</i>)	Keterangan
Kepemimpinan	0,769	Valid
Kompetensi	0,836	Valid
Motivasi Kerja	0,753	Valid
Kinerja Pegawai	0,727	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan pada Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk masing-masing variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai yang diuji memiliki nilai sebesar $\geq 0,5$, sehingga dapat dinyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria *discriminant validity* yang diukur oleh uji AVE.

Uji Reliabilitas Cronbach Alpha

Pengukuran uji realibilitas pada penelitian ini menggunakan kriteria nilai *cronbach alpha* yang dinyatakan reliabel yaitu sebesar $\geq 0,6$. Berikut ditampilkan hasil uji reliabilitas yaitu:

Tabel 4
Hasil Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,925	Valid
Kompetensi	0,949	Valid
Motivasi Kerja	0,918	Valid
Kinerja Pegawai	0,874	Valid

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan dari Tabel 4 setiap variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$, sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Model Pengukuran (Inner Model) Pengujian Model Struktural

Uji model struktural digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh hubungan secara positif dan negatif antar variabel laten dalam penelitian. Hubungan antar variabel dapat dikatakan positif jika nilai *original sample* ≥ 0 dan negatif jika nilai *original sample* < 0 .

Pengujian Model Struktural Pengaruh Langsung

Kriteria nilai pengaruh langsung antar variabel yang dinyatakan berpengaruh positif atau negatif. Pengujian tersebut dibuktikan dengan melihat nilai original sampel pengaruh langsung yang telah diolah peneliti. Berikut hasil pengujian menggunakan *software SmartPLS 3.0*:

Tabel 5
Hasil Original Sample

Variabel	Original Sample	Keterangan
Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,220	Positif
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,433	Positif
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,619	Positif
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,465	Positif
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,457	Positif

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan arah hubungan antar variabel pada *Inner Model*, sehingga: (a). Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,220. Hal ini memiliki arti bahwa jika kepemimpinan mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. (b). Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,433. Hal ini memiliki arti bahwa jika kompetensi mengalami

peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. (c). Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,619. Hal ini memiliki arti bahwa jika kepemimpinan mengalami peningkatan, maka motivasi kerja juga akan meningkat. (d). Kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,465. Hal ini memiliki arti bahwa jika kompetensi mengalami peningkatan, maka motivasi kerja juga akan meningkat. (e). Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan besaran nilai pengaruh langsung sebesar 0,457. Hal ini memiliki arti bahwa jika motivasi kerja mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Pengujian Model Struktural Pengaruh Tidak Langsung

Merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai pengaruh antar variabel multi jalur. Kriteria nilai *original sample* pengaruh tidak langsung antar variabel multi jalur. Berikut hasil pengujian menggunakan *software SmartPLS 3.0*:

Tabel 6
Hasil Original Sample

Variabel	Original Sample	Keterangan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,283	Positif
Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,213	Positif

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan Tabel 6 besaran nilai pengaruh tidak langsung antar variabel multi jalur tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: (a). Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,283. Hal tersebut membuktikan bahwa jika kepemimpinan mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan motivasi kerja. (b). Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dengan besaran nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,213. Hal tersebut membuktikan bahwa jika kompetensi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan motivasi kerja dengan didukung juga meningkatnya kinerja pegawai.

Pengujian R-Square

Uji R-Square berfungsi untuk mengukur variabel independen terhadap variabel intervening dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen. Nilai *R-Square* yang menunjukkan kekuatan pengaruh lemah, moderat, atau kuat, tercantum dalam Tabel 7 yaitu sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil R-Square

Variabel	R-Square	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,799	Kuat
Motivasi Kerja	0,648	Moderat

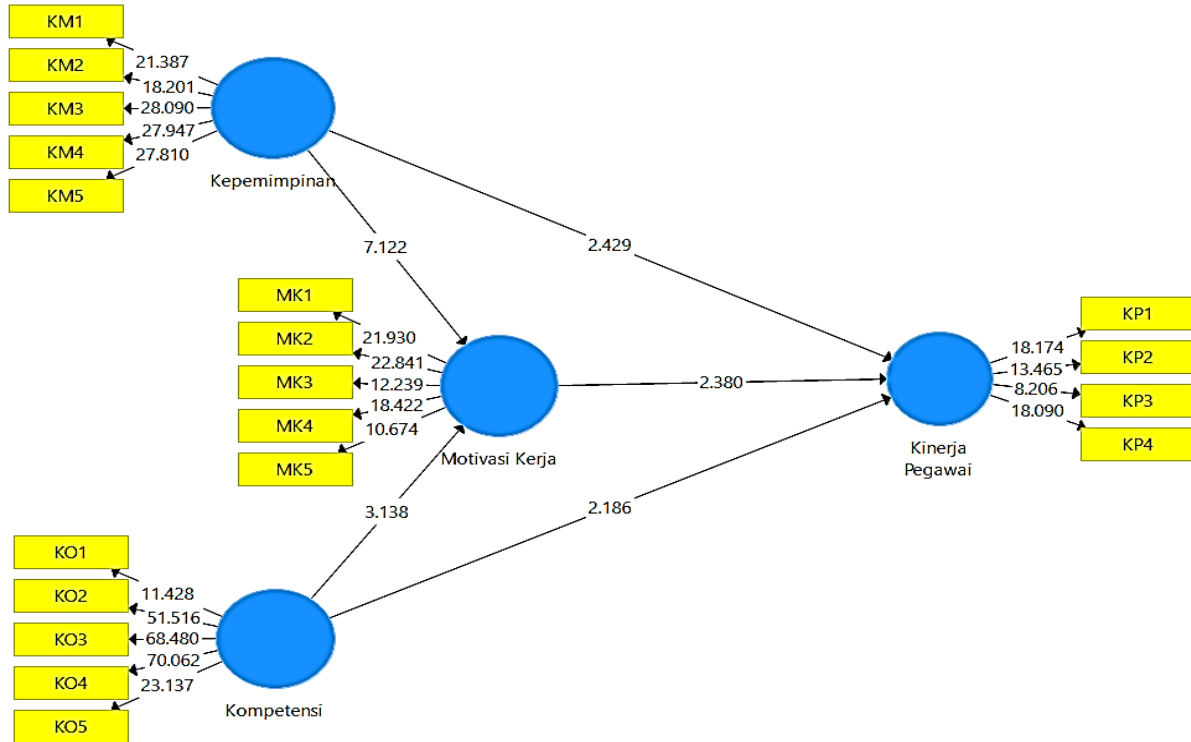
Sumber: Data Primer, diolah 2024

Setelah dilakukan pengujian dengan *SmartPLS* ditemukan bahwa *Kinerja Pegawai* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,799 yang termasuk dalam kategori “Kuat” dengan range nilai $\geq 0,67$ yang artinya Kepemimpinan dan Kompetensi mampu menjelaskan hubungannya dengan *Kinerja Pegawai* sebesar 79,9%. Sedangkan *Motivasi Kerja* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,648 yang termasuk dalam kategori “Moderat” dengan range nilai $\geq 0,33 < 0,67$ yang

artinya Kepemimpinan dan Kompetensi (K) mampu menjelaskannya dengan Motivasi Kerja sebesar 64,8%.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel mempunyai pengaruh langsung atau tidak langsung. Untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja secara individu, maka digunakan uji t dengan tingkat signifikansi P-Value $0.000 < \alpha = 0,05$ (5%). Berikut ditampilkan grafik *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel pada Gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 3
Grafik Bootstrapping
 Sumber : Data Primer, diolah 2024

Berikut merupakan tabel hasil dari uji hipotesis penelitian baik pengaruh secara langsung dan tidak langsung yaitu sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	P-Value	Keterangan
Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.016	Signifikan
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0.029	Signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,000	Signifikan
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,002	Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,018	Signifikan
Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,160	Tidak signifikan
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,008	Signifikan

Sumber: Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan Tabel 8 pada hasil uji hipotesis yang sudah dilakukan, maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: (a). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi P-Value $0,016 < \alpha = 0,05$ (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (H1 diterima). (b). Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi P-Value $0,029 < \alpha = 0,05$ (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (H2 diterima). (c). Kepemimpinan berpengaruh signifikan motivasi kerja karena nilai signifikansi P-Value $0,000 < \alpha = 0,05$ (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (H3 diterima). (d). Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena nilai signifikansi P-Value $0,002 < \alpha = 0,05$ (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (H4 diterima). (e). Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi P-Value $0,018 < \alpha = 0,05$ (5%), sehingga hipotesis benar dan diterima (H5 diterima). (f). Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena diperoleh nilai signifikan P-Value $0,160 > \alpha = 0,05$ (5%). (g). Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja karena diperoleh nilai signifikan P-Value $0,008 > \alpha = 0,05$ (5%).

Pembahasan

Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Hal ini dibuktikan dengan hasil dari pengujian uji hipotesis dengan nilai signifikan yaitu sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05, dari hasil tersebut maka dapat dijelaskan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan hipotesis pertama pada penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan dari Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) dapat memberikan arahan dan dukungan kepada para karyawannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan memperhatikan dan menghargai karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariestinah *et al.* (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan penelitian Rivaldo dan Ratnasari (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Allatif *et al.* (2022) menyampaikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Hal ini dibuktikan dengan hasil dari pengujian uji hipotesis dengan nilai signifikan yaitu sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05, dari hasil tersebut maka dapat dijelaskan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan hipotesis kedua pada penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efisien, efektif dan produktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Krisnawati dan Bagia (2021), penelitian Soetrisno dan Gilang (2018), dan penelitian Anggraini dan Suhermin (2021) menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Lutfiyah *et al.* (2020) menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Hal ini dibuktikan dengan hasil dari pengujian uji hipotesis dengan nilai signifikan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, dari hasil tersebut maka dapat dijelaskan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan hipotesis ketiga pada penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa *leadership* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja. Artinya adalah semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan Kepemimpinan maka semakin kuat pula motivasi kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa *leadership* mempunyai peran dalam mempengaruhi motivasi kerja pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Dimana ketika seorang pemimpin mempunyai sikap yang baik serta dapat memberikan contoh atau menginspirasi para karyawannya nantinya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaifuddin (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja. Ullah *et al.* (2018) juga menyatakan bahwa kepemimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja dengan cara menginspirasi pegawai.

Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Hal ini dibuktikan dengan hasil dari pengujian uji hipotesis dengan nilai signifikan yaitu sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, dari hasil tersebut maka dapat dijelaskan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan hipotesis keempat pada penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi sebagai salah satu cara dalam meningkatkan motivasi kerja. Kompetensi yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan posisi pekerjaan sehingga meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pula terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil uji hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan karena karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) sangat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap motivasi kerja.

Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Hal ini dibuktikan dengan hasil dari pengujian uji hipotesis dengan nilai signifikan yaitu sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05, dari hasil tersebut maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan hipotesis kelima pada penelitian ini dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa ketika motivasi kerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) semakin meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan diberikannya motivasi yang baik, pelatihan kepada karyawan serta pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan upaya perusahaan dalam pencapaian tujuannya, karena dengan hal tersebut karyawan akan semakin terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2022) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Azzahrah (2023) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Cahya *et al.* (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Motivasi Kerja

Pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja pada kantor KJPP HUR. Hal ini di buktikan dengan hasil dari pengujian hipotesis dengan nilai P value sebesar $0,160 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tersebut termasuk ke dalam variabel parsial mediasi dimana diketahui H4 dan H5 memiliki hasil yang signifikan, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai KJPP HUR. Artinya seluruh variabel berpengaruh akan tetapi peran mediasi tidak signifikan atau bermakna, hal ini disebabkan oleh karyawan yang berkompentensi tinggi tidak membutuhkan motivasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa Ketika kompetensi yang dimiliki oleh karyawan KJPP HUR untuk menunjang penyelesaian tugas dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai kjpp hur tanpa perlu di mediasi oleh motivasi kerja terlebih dahulu. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Masruroh *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tanpa melalui perantara motivasi kerja.

Kepemimpinan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Motivasi Kerja

Pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi kerja pada kantor KJPP HUR. Hal ini di buktikan dengan hasil dari pengujian hipotesis dengan nilai P-value sebesar $0,008 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tersebut termasuk kedalam variabel mediasi parsial, artinya bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja, pengaruhnya dapat dilihat baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketika kepemimpinan yang dijalankan disuatu Perusahaan sudah cukup baik dan diikuti dengan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan juga tinggi, maka kinerja yang diperoleh pegawai juga akan semakin baik. Sejalan dengan penlitian Rusady (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan mmotivasi kerja pegawai, selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi terlebih dahulu.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang telah dilakukan peneliti untuk dapat membuktikan kebenaran hipotesis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut: (1). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR. (2). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR. (3). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada KJPP HUR. (4). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada KJPP HUR. (5). Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KJPP HUR. (6). Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja pada kantor KJPP HUR. (7). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi kerja pada kantor KJPP HUR.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran dari peneliti kepada KJPP HUR sebagai objek penelitian dan juga bagi penelitian selanjutnya. Adapun beberapa saran yang diajukan yaitu sebagai berikut : (1). Diharapkan agar pimpinan KJPP HUR dapat menjaga dan meningkatkan jiwa kepemimpinan transformasional dengan baik, profesional dan bijaksana, sehingga karyawan mendapatkan contoh panutan dan masukan sesuai dengan yang mereka harapkan. (2). Diharapkan kepada KJPP HUR untuk lebih meningkatkan kondisi organisasinya dengan membudayakan kegiatan-kegiatan bersama berupa olah raga ataupun kegiatan lainnya. Kemudian untuk mendukung komitmen organisasi, karyawan sebaiknya untuk tetap dan selalu mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, karyawan selalu peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan, karyawan selalu memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan. (3). Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan teknik pengumpulan data selain menggunakan kuesioner, contohnya antara lain yakni dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, N. dan M. Wahid. 2018. Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 66-81.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing: Riau.
- Allatif, A., J. Herawati., dan I. S. Kurniawan. 2022. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 19 (3): 465-472.
- Anggraini, I. A. dan Suhermin. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 10 (5).
- Ariestianah, D., Z. Zunaidah., dan O. Hendro. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Palembang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*. 1(2): 74-92.
- Azzahra, S. 2023. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Islam Terhadap Kinerja Pegawai dengan Status Pegawai Sebagai Variabel Kontrol. *Thesis*, Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Burhannudin, B., M. Zainul., dan M. Harlie. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin. *Jurnal maksipreneur: manajemen, Koperasi, dan entrepreneurship*, 8(2), 191-206.
- Busro, M. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group: Jakarta.
- Cahya, A. D., N. T. Ratnasari., dan Y. P. Putra. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) di Gamping Yogyakarta). *Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE)*. 6(2): 71-83.
- Edison, E., Y. Anwar., dan I. Komariah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta: Bandung.
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media: Jakarta
- Ganyang, M. T. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. In Media: Bogor.
- Ghozali, I. dan Latan, H. 2017. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gultom, J., Budiyanto., dan Suhermin. 2023. Multidimensional Leadership Moderates The Influence Of Motivational Agility And Self-confidence in Abilities On Civil Servant

- Performance In West Kotawaringin, Central Kalimantan, Indonesia. *Journal of Social Science*. 2(10):903-911
- Hasibuan, M. S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Ilham, B. 2016. Pengaruh Motivasi Belajar, Pendidikan Orang Tua, Dan Teman Sebaya Terhadap Minat Melanjutkan Perguruan Tinggi Bagi Siswa Kelas Xi Sma N 2 Klaten Tahun Ajaran 2015/2016. *S1 thesis*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jiang, K., D. P. Lepak., K. Han., Y. Hong., A. Kim., dan A. L. Winkler. 2012. Clarifying The Construct Of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management To Employee Performance. *Human resource management review*. 22(2): 73-85.
- Jogiyanto, H. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman*. BPFPE: Yogyakarta.
- Krisnawati, N. K. D., dan I. W. Bagia. 2021. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*. 7(1): 29-38.
- Kristinae, V. 2018. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Di Pujasera Palangka Raya). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*. 2(2): 78-93.
- Lutfiyah L., H. W. Oetomo., dan S. Suhermin. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Person Job Fit Dan Kinerja Karyawan Pada PT Andromedia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 684-699.
- Masruroh, R., M. N. Komarudin., dan E. Fatimah. 2023. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*. 3(1): 100-109.
- Muhdar, M. 2020. *Manajemen SDM Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah*. PT Raja Grafindo Persada: Depok.
- Northouse, P. G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. PT. Indeks Permata Puri Media: Jakarta
- Nugroho, H. A. 2022. Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Di Rumah Sakit Islam Pdhi Yogyakarta. *Albama: Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen*. 14(2): 1-8.
- Prayogi, D. dan Suhermin. 2024. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 13 (9).
- Rahmat, S. N. dan J. Basalamah. 2019. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*. 2(1): 121-132.
- Rivaldo, Y. dan S. L. Ratnasari. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*. 9(3): 505-515.
- Rusady, K. P. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 5 (2).
- Soetrisno, A. P. dan A. Gilang. 2018. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Indonesia Tbk Witel Bandung). *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*. 8(1): 61-76.
- Sugiyono. dan Setiyawami. 2022. *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia (Kualitatif, Kuantitatif, dan Studi Kasus)*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta: Bandung.
- _____. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta: Bandung.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana: Jakarta.
- Syaifuddin, S. A. 2016. The Influence Of Work Stress And Transformational Leadership On Work Motivation And Implication Of Employee's Performance (Case Study). *Academy of Strategic Management Journal*. 15(3): 42-48.
- Ullah, R., K. F. Latif., dan W. Alam. 2018. Role of Transformational Leadership Style on Employee Job Performance Among High and Low Ranking Institutions of Higher Education of Khyber Pakhtunkhwa. *City University Research Journal*. 8(2): 168-189.

Wijono, S. 2018. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Group: Jakarta.