

## Efek Kualitas Kerja Dalam Mengatasi Gap Antara Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Muhdi B. Hi. Ibrahim <sup>1\*</sup>, Kornelius<sup>2</sup>

1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

2 Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

\*e-mail: [muhdiibrahimo1@gmail.com](mailto:muhdiibrahimo1@gmail.com)

*Received :*  
1 Februari 2018

*Revised :*  
15 Februari 2018

*Accepted :*  
5 April 2018

*Available online :*  
10 April 2018



### ABSTRAK

Peneliti ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap Kualitas kerja, pengaruh kualitas kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kualitas kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini sebesar 215 dengan sampel sebanyak 150 orang responden yang dipilih dengan metode Stratified Proportional Random Sampling model dianalisis dengan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan AMOS versi 20.

Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 3,100, Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kualitas kerja berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi antara kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci :** Kompetensi Kepemimpinan, Kualitas Kerja dan Kinerja.

### ABSTRACT

The purpose of this research is to know the influence of leadership competence on the quality of work, the influence of the quality of work on the performance of employees, and the influence of leadership competence on the performance of employees with the quality of work as a mediation variable. The population in this research is 215 with the sample of 150 respondents selected by Stratified Proportional Random Sampling method while the data collected using questionnaire to then be analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS version 20.

The result of analysis proves that leadership competence have positive and significant effect to employee performance, leadership competence have positive and significant effect to employee performance, leadership competence influence to work quality and competence influence to performance through the quality of work as a variable mediasi.

These results indicate that work quality variables play a significant role as a mediating variable between leadership competencies on employee performance.

**Keywords :** Leadership Competence, Work Quality and Employee Performance.

### 1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi atau dalam perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi dalam hal ini SDM sebagai faktor penentu

organisasi maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, organisasi melakukan beberapa cara misalnya melalui pendidikan pelatihan, peningkatan SDM agar terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui proses – proses tersebut pegawai diharapkan akan lebih maksimal dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Kompetensi adalah merupakan karakteristik atau sifat dasar seseorang yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi. Karakteristik kompetensi ini terdiri dari lima tipe yakni : *motive* (motif), *traits* (bakat bawaan), *selfconcep* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan) dan *skill* (keterampilan) (Sedarmayanti, 2007). Dessler (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperhatikan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku, yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi.

Wyatt (dalam Noor Fuand, 2009) mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan, pengetahuan dan perilaku. Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok (Ruky, 2006) yaitu kompetensi ambang (*threshold competencies*) yaitu kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja secara efektif dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria yang membedakan yang membedakan antara orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kerjanya rata-rata. Kompetensi merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi sosial dan spritual yang secara menyeluruh membentuk kompetensi standar profesi.

Berdasarkan pendekatan presepsikaryawan/pegawai, telah diterima secara umum bahwa pengetahuan tentang kompetensi adalah merupakan kunci bagi individu untuk menghasilkan suatu kinerja, namun masih terdapat perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara Kompetensi kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. Fajar Maya Sari (2013) melakukan studi untuk menguji pengaruh Kompetensi dan Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan Kinerja Guru, namun penelitian ini mengacu pada Kinerja pegawai. Peneliti ini merupakan penelitian eksperimen dengan melibatkan 182 guru pada 23 SDN yang berada di Kecamatan Gondang Mojokerto sebagai partisipan. Data dianalisis menggunakan teknik analisis SEM

(Struktural Equation Modelling) Model Persamaan Struktural, dan hasil peneliti menunjukkan bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh Positif namun tidak signifikan terhadap kinerja Guru.

Studi yang dilakukan Aznuriyandi dkk (2014) terkait dengan Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Eko Nur Fu'ad (2016) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamad Duddy Dinantara (2016) pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun Shodiqin dan Cecilia Sri Mindari (2003) melakukan pengujian terhadap pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja hasil menunjukkan bahwa Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.

## **2. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis**

### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Ndraha (1999) mengemukakan bahwa kualitas sumber daya manusia sebagai berikut: “Sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai kompetitif *generatif-inovatif* dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intellegence, creativity, dan imagination*; tidak lagi samata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga, otot, dan sebagainya”.

Kualitas kehidupan kerja menurut Dessler (dalam Asis, 2014) adalah keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada terdapat adanya: (a) Perlakuan yang adil dan mendukung terhadap para pegawai; (b) Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh; (c) Kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya; dan (d) Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting dalam tugasnya.

Menurut Swasono dan Sulistyarningsih (dalam Asis, 2014) mengidentifikasi empat kondisi yang mempengaruhi kualitas kerja, yaitu: (1) *Security* (keamanan) meliputi kesehatan, keamanan kerja dan pertumbuhannya; (2) *Equity* (kesamarataan) meliputi kesamaan pendapat pada jenis pekerjaan yang serupa baik didalam organisasi itu sendiri maupun didalam organisasi lain, kesamarataan, kesejahteraan, kondisi kerja dan lain-lain; (3) Pengembangan individu melalui peningkatan kemampuan, peningkatan kesamarataan, kesejahteraan dan lain-lain; dan (4) Demokrasi, adanya kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Richard E. Boyatzis (dalam Sudarmanto 2009) mengatakan kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Dan menurut Michael Armstrong (dalam Sudarmanto 2009) mengatakan kompetensi ialah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan. Spencer (Eko & Nurhadi, 2006:42) mendefinisikan kompetensi sebagai bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan *job tasks*.

Menurut Mc. Ashan (dalam Sudarmanto 2009) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki/dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Kompetensi dapat berupa tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seorang perilaku unggul dari seorang perilaku efektif dari seorang pelaku yang tidak efektif (Alain Mitrani et.al dalam Ardiana dkk, 2010).

Kepemimpinan selalu berbasis manusia dan proses, tidak selalu dihitung secara kuantitatif dan berujung pada hasil, namun merupakan cara untuk memanusiakan manusia pekerja, agar menemukan talenta terbaiknya, yang kelak akan melahirkan pemimpin-pemimpin baru (Agung 2007). Kompetensi kepemimpinan mempunyai tiga indikator, yaitu nilai-nilai perusahaan, kerjasama tim dan keteladanan, serta dilandasi dengan kompetensi teknikal (dengan indikator standar baku) dan kompetensi personal (dengan indicator komunikasi), guna mencapai kompetensi bisnis, mengoptimalkan kinerja. Manajemen dan kepemimpinan, ibarat dua sisi mata uang, tidak terpisahkan.

Kepemimpinan kuat namun manajemen lemah, akan terjadi inefisiensi dalam mencapai tujuan. Manajemen kuat namun kepemimpinan lemah, akan terjadi loyalitas rendah dan konflik meningkat.

Tantangan kepemimpinan, menurut Kouzes dan Posner (2002), diperlukan adanya 5 (lima) praktek kepemimpinan dan 10 komitmen kepemimpinan. Lima praktek kepemimpinan, meliputi (1) keteladanan, (2) menginspirasi visi bersama, (3) menguji proses, (4) memungkinkan orang lain bertindak dan (5) menyemangati jiwa. Sepuluh komitmen kepemimpinan, yaitu (1) beri contoh dalam membangun dan meyakinkan terhadap nilai-nilai bersama; (2) beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama; (3) lihat masa depan dengan membayangkan peluang yang menggairahkan dan luhur; (4) kumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama; (5) cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan menjadi lebih baik; (6) lakukan eksperimen dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan belajar dari kesalahan; (7) pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan; (8) perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan; (9) akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu; dan (10) rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.

Kompetensi kepemimpinan, menurut Folkman dan Zenger (2003), dapat dikelompokkan ke dalam lima klaster, yaitu: karakter, kemampuan personel, ketrampilan interpersonal, fokus pada hasil dan memimpin perubahan organisasi. Siagian (2008) Kompetensi dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya Organisasi dan lingkungan kerja, dengan kata lain kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi ditempat kerja.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil maupun sebagai perilaku. Kinerja sebagai hasil diungkapkan oleh Bernadin yang mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Hal ini berarti kinerja ditekankan sebagai hasil. Kinerja yang merujuk pada pengertian sebagai perilaku diungkapkan oleh Murphy yang menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Campbell mengartikan kinerja merupakan sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi, sehingga kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku-perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Pengertian tersebut berarti kinerja bukan merupakan konsekuensi atau hasil tindakan, melainkan tindakan itu sendiri (Sudarmanto, 2009).

Rivai dan Sagala (2009:549) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sebaiknya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan suatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Bernadin dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja pegawai. Adapun keenam indikator kinerja itu adalah sebagai berikut: (a) *Quality* yaitu dimensi ini terkait dengan proses atau hasil mendekati

sempurna dalam memenuhi tujuan; (b) *Quantity* yaitu dimensi ini terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan; (c) *Timeliness* yaitu dimensi ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk; (d) *Cost-effectiveness* yaitu dimensi ini terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi, dan lainnya dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi; (e) *Need for supervision* yaitu dimensi ini terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan; dan (f) *Interpersonal impact* yaitu dimensi ini terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

## **2.2 Perumusan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi kepemimpinan terhadap kualitas kerja pegawai.**

Mitrani at,al (1922:27) menjelaskan bahwa kompetensi atau kemampuan adalah suatu pekerjaan sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif dan berhasil dalam organisasi. (Notoatmodjo, 1992) Dengan adanya kualitas kerja pegawai yang tinggi maka segala apa yang diprogramkan organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi bisa tercapai.

H1 : Kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kerja pegawai

### **2.2.2 Pengaruh Kualitas Kerja terhadap kinerja pegawai.**

Kualitas kerja adalah sebagai kemampuan mengaplikasikan atau menerapkan suatu pekerjaan dalam teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maututin 2001:205).

H2 : Kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.3 Pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalnya (Paramudyo, 2010). Sedangkan menurut Rivai dan sagala (2009), Kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk, dimana penelitian tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.4 Pengaruh Kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan Kualitas Kerja sebagai variabel mediasi.**

Variabel mediasi (intervening) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperlemah atau memperkuat) hubungan antar variabel independen dan variabel dependen tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.

Hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini dimediasi oleh variabel kualitas kerja pegawai apabila kompetensi dapat melahirkan sebuah kualitas kerja yang menjadi jembatan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja selain dipengaruhi oleh kompetensi jika kualitas kerja tinggi, sebaliknya jika kompetensi tinggi namun namun pegawai tidak memiliki kualitas kerja yang baik terhadap organisasi maka akan menyebabkan kinerja pegawai semakin rendah.

H4 : Kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kualitas kerja sebagai variabel mediasi

### 3. Metode

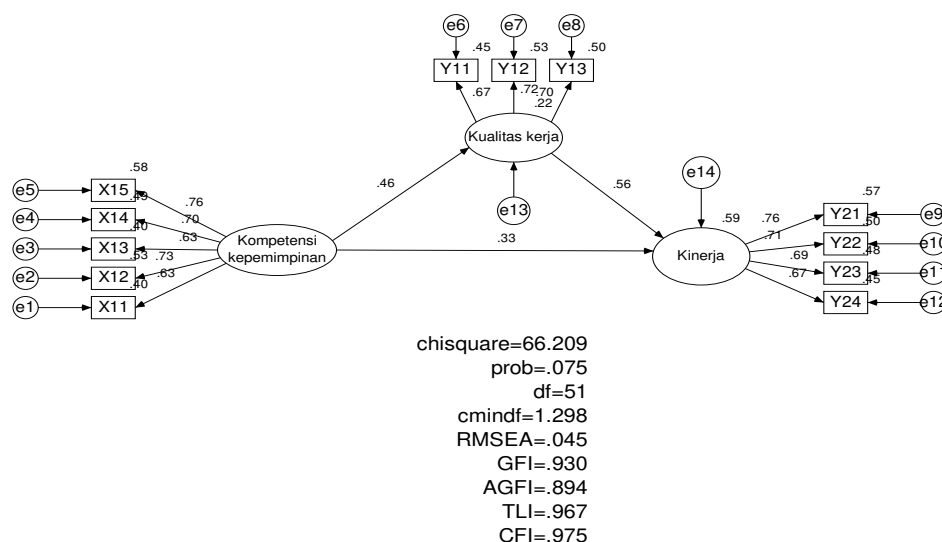
Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 215. Sedangkan sampel sebesar 150 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sample*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Analisis Model Persamaan Struktural

Setelah melakukan analisis konfirmatori terhadap indikator-indikator pembentuk variabel laten, analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equal Modeling* (SEM) secara full model. Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini.



Hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) full model SEM untuk model penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 1. berikut:

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Kelayakan Model *Full Model*

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>	<b>Hasil Estimasi</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square (df=51)	Kecil (<68.67)	66.209	Baik
Probability	≥ 0,05	0.075	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0.045	Baik
GFI	≥ 0,90	0.930	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.894	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1.298	Baik
TLI	≥ 0,95	0.967	Baik
CFI	≥ 0,95	0.975	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan bahwa model ini sesuai menurut data atau fit terhadap data yang tersedia. Indeks Indeks probabilitas chi-square, GFI, CFI, TLI, CMINDF dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, yakni termasuk pada kategori baik. Pada indeks AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *Cut off Value* atau dapat dikatakan marjinal. Nilai marjinal adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit*, sehingga model masih dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari hubungan kausalitas hasil analisis SEM dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2.** Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kualitas kerja	<---	Kompetensi_ kepemimpinan	0.485	0.122	3.977	0.000
Kinerja	<---	Kualitas kerja	0.623	0.141	4.436	0.000
Kinerja	<---	Kompetensi_ kepemimpinan	0.379	0.122	3.100	0.002

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat diketahui bahwa Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kerja. Hal ini dibuktikan dari nilai critical ratio (CR) sebesar 3,977 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin baik Kompetensi Kepemimpinan maka Kualitas kerja akan semakin tinggi, sehingga hipotesis H1 diterima.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat diketahui bahwa Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hal ini dibuktikan dari nilai CR sebesar 3,100 probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi Kompetensi Kepemimpinan maka Kinerja pegawai akan semakin meningkat, sehingga hipotesis H2 diterima.

Berdasarkan hasil analisis SEM dapat diketahui bahwa Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari nilai CR sebesar 4,436 probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi Kualitas kerja maka Kinerja pegawai semakin meningkat, sehingga hipotesis H3 diterima.

Pengujian terhadap pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (Kompetensi Kepemimpinan) terhadap variabel terikat (Kinerja) melalui variabel *entervening* (Kualitas kerja). Nilai koefisien jalur *indirect effect* Kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja melalui Kualitas kerja sebesar 0,260 diperoleh dari perkalian koefisien  $X \rightarrow Y_1$  dikalikan dengan  $Y_1 \rightarrow Y_2$  atau  $0,464 \times 0,561 = 0,260$ . Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan menggunakan *Sobel Test*. Berdasarkan hasil analisis mediasi, maka besarnya *indirect effect* dapat disajikan pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3.** Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Kualitas kerja

variabel endogen		Variabel eksogen	variabel entervening	Indirect Effect	T hitung	Sig.	Ket.
Kompetensi Kepemimpinan	→	Kinerja	Kualitas kerja	0,260	2.955	0,003	signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi kualitas kerja signifikan pada hubungan antara variabel Kompetensi Kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,955 dan  $p=0,003$ . Oleh karena nilai  $p < 0,05$ , maka dapat dikatakan ada pengaruh Kompetensi Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja, sehingga hipotesis H4 diterima.

## 5. Simpulan

Berdasarkan analisis data, kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi Kompetensi Kepemimpinan maka Kinerja pegawai akan semakin meningkat.
2. Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas kerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin baik Kompetensi Kepemimpinan maka Kualitas kerja akan semakin tinggi.
3. Kualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi Kualitas kerja maka Kinerja pegawai semakin meningkat.
4. Kompetensi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kualitas kerja sebagai variabel mediasi.

## Daftar Pustaka

- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI,. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Andrianto, Nico. 2007. *Transparasi dan Akuntabilitas Publik Melalui eGovernment*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Asis, Agustiani. 2014. *Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bontang Selatan*. eJournal Ilmu Pemerintahan. Vol. 2 No. 3.
- Achmad S. Ruky. 2013. *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT INDEKS.
- Dwi Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta, Mediakom
- Eman SE, dkk. 2012. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Kompetensi Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen* Vol. 10, No. 1. Hal: 1047-1054.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 20. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Husein Umar, 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mazura, dkk. 2012. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa* Vol. 1, No. 1. Hal: 19-27.
- Payaman Simanjuntak J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta
- Spencer, Peter M & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work “Models for Superior Performance”*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Widodo. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Penabur*. Vol. 10, No. 16, Halaman 65-80
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Zunaidah, Budiman Ardi Novarandi Arif. 2014. Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 12 No. 1 Hal: 46-54.
- Zenger, John H dan Folkman, Joseph. 2003. *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, McGraw Hill.