

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP
EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PEGAWAI NEGERI
SIPIIL DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA KANTOR REGIONAL XII**

**By :
Zulkarnain Nasution
Dewita S. Ningsih
Kurniawaty Fitri**

*Faculty of Economic Riau Univercity, pekanbaru, indonesia
e-mail : znasution34@yahoo.com*

**EFFECT OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS
OF COMPETENCE IN THE SERVANTS
CIVIL IN THE CIVIL SERVICES AGENCY REGIONAL OFFICE XII**

ABSTRACT

Research held in Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII Pekanbaru. The ai of this study is to analyze the effect of leadership and competency to organizational effectiveness. Samples consist of whole 52 employees of BKN Kantor Regional XII. Data analyzed by using multiple linier regression with SPSS 17 for windows.

The study reveals that both leadership or competency partially and simultaneously influenced significantly to organizational effectiveness. Leadership is proven affecting organizational effectiveness stronger than competency.

It is recommended to enhance organizational effectiveness by guaranting the process of an effective leadership. Employees' competency is also need to be enhanced by conducting job rotation, training and providing a competence-based incentives.

Keywords: Leadership, Competency and Organizational Effectiveness

PENDAHULUAN

Latar belakang

Pengelolaan kepersonaliaan pada PNS dilakukan sepenuhnya oleh Badan Kepegawaian yang ada di tingkat pusat (BKN: Badan Kepegawaian Negara) maupun di tingkat daerah (BKD: Badan Kepegawaian Daerah). Fungsi BKN dan BKD menjadi sangat penting

untuk menciptakan struktur kepegawaian yang selaras dengan semangat *good governance* sebagai buah dari reformasi pada bidang birokrasi pemerintahan. Melihat dari fungsinya yang sedemikian penting, maka tidak bisa tidak, aparatur di lingkungan BKN dan BKD

seharusnya memiliki kemampuan yang jauh lebih baik dibandingkan para PNS yang menjadi binaannya, baik mencakup kepada kecakapan kognitif maupun mental agar jalannya organisasi bisa berlangsung secara efektif.

Permasalahan efektivitas juga ditemui di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII yang membawahi wilayah Riau, Kepulauan Riau dan Sumatera Barat. Menurut Siswanto (2010:108-109) salah satu indikasi organisasi yang efektif adalah produktivitas yang baik dari segenap anggotanya. Dari sekian banyak tugas-tugas pokok yang menjadi tupoksi di BKN Kantor Regional XII, terdapat beberapa tugas yang selalu mengalami kegagalan dalam pencapaian target penyelesaian berkas secara sempurna.

Penyelesaian berkas pada beberapa sub unit kerja di BKN Kantor Regional XII selalu kurang dari target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan kurang efektifnya kinerja organisasi yang ditandai dengan produktivitas pegawai yang tidak memenuhi harapan.

Selain segi produktivitas, hasil wawancara dengan sejumlah pegawai menunjukkan bahwa ada indikasi jalannya organisasi kurang efektif yang ditandai dengan: (a) kurangnya pemberian otonomi pelaksanaan tugas kepada pegawai, (b) pegawai kurang memahami apa yang menjadi harapan organisasi, (c) pimpinan dirasakan kurang aktif terlibat dalam aktivitas pegawai, (d) struktur organisasi tidak merata, dan (e) kontrol organisasi menyulitkan pegawai sulit untuk mengambil tindakan beresiko dan inovatif.

Efektivitas sebuah organisasi dapat dikatakan terjadi jika sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, mutu, waktu maupun pertumbuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendefinisian efektivitas organisasi sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan sesuai dengan perencanaan (Darsono & Siswandoko, 2011:294). Efektivitas organisasi tentu saja tidak dapat terjadi dengan sendirinya – banyak faktor yang bisa menentukan efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

Salah satu faktor yang bisa memberikan dampak terhadap tercapainya efektivitas dalam organisasi adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan agar bisa mempengaruhi para anggota organisasi agar bergerak searah untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian, kepemimpinan tetap relevan untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas organisasi (Sulistiyani, 2011:82). Hasil penelitian Bijandi, *et.al.*, (2012) menyimpulkan bahwa kompetensi

kepemimpinan digunakan untuk membimbing kelompok/bawahan agar mengikuti perencanaan sehingga misi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Purnomo (2006) yang menyimpulkan kepemimpinan memiliki korelasi paling kuat dengan pencapaian efektivitas organisasi.

Di lingkungan BKN Kantor Regional XII,

problem kepemimpinan yang kerap kali menjadi sumber masalah adalah kemampuan pimpinan dalam mengharmonisasikan kerjasama di antara bawahan, sejawat dan juga kerjasama vertikal ke atas. Cukup sering terjadi suatu laporan pekerjaan terhenti di bagian-bagian tertentu akibat komunikasi yang terputus atau terganggu sehingga terjadi kesalahpahaman dalam memaknai suatu pekerjaan. Dampak yang muncul adalah sikap saling menyalahkan satu sama lain. Ketika konflik ini terjadi, pimpinan justru tidak menunjukkan jiwa kepemimpinannya namun malah ikut menjadi bagian dari konflik, dan bukannya menengahi konflik serta mencari solusi yang terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa jiwa pemersatu dari seorang pemimpin yang menjabat fungsi struktural belum terasah dengan baik.

Selain faktor kepemimpinan, maka faktor lain yang memiliki peran cukup strategis adalah kompetensi. Sutrisno (2010:124) menyatakan bahwa efektif tidaknya organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia di dalamnya. Jika SDM memiliki kemampuan berpikir dan bertindak efektif, maka secara keseluruhan organisasi juga akan efektif, dan sebaliknya.

Penggabungan konsep dari dua ahli tersebut semakin menegaskan bahwa ada peran penting kemampuan atau kompetensi anggota organisasi dalam menumbuhkan efektivitas organisasi. Secara empiris, beberapa penelitian juga memberikan kesimpulan adanya kaitan antara pencapaian efektivitas organisasi dengan kepemilikan kompetensi.

Rofai (2006) dalam penelitiannya terhadap PNS di Badan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah menyimpulkan bahwa kompetensi personal dari PNS memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas organisasi. Hasil yang relatif sama juga diperoleh dari penelitian Vathanophas & Thai-ngam (2007) yang menyimpulkan bahwa untuk mencapai efektivitas dalam kinerja maka dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki kompetensi yang baik meliputi motif, konsep diri dan keterampilan serta kemampuan.

Sebagaimana yang menjadi permasalahan umum di lingkungan organisasi pemerintah, maka kompetensi juga menjadi isu penting di lingkungan BKN Kantor Regional XII. Permasalahan kurangnya penguasaan teknologi, pemahaman prosedur pelayanan, pemahaman landasan hukum serta kurang efektifnya perencanaan para pegawai menyebabkan muncul persepsi bahwa kompetensi PNS di lingkungan BKN masih jauh dari harapan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompetensi secara simultan terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi secara parsial terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara?

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Efektivitas sebuah organisasi dapat dikatakan terjadi jika sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, mutu, waktu maupun pertumbuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendefinisian efektivitas organisasi sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan sesuai dengan perencanaan (Darsono & Siswandoko, 2011:294).

Perkembangan saat ini tidak lagi menjadikan laba sebagai satu-satunya indikator untuk mengukur keberhasilan atau menentukan apakah suatu organisasi itu efektif atau tidak, terlebih jika organisasi tersebut merupakan lembaga non profit dan hanya bersifat pelayanan publik.

Efektivitas organisasi tentu saja tidak dapat terjadi dengan sendirinya – banyak faktor yang bisa menentukan efektif tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang bisa memberikan dampak terhadap tercapainya efektivitas dalam organisasi adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan agar bisa mempengaruhi para anggota organisasi agar bergerak searah untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian, kepemimpinan tetap relevan untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas organisasi (Sulistiyani, 2011:82). Hasil penelitian Bijandi, *et.al.*, (2012)

menyimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan digunakan untuk membimbing kelompok/bawahan agar mengikuti perencanaan sehingga misi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Purnomo (2006) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi paling kuat dengan pencapaian efektivitas organisasi.

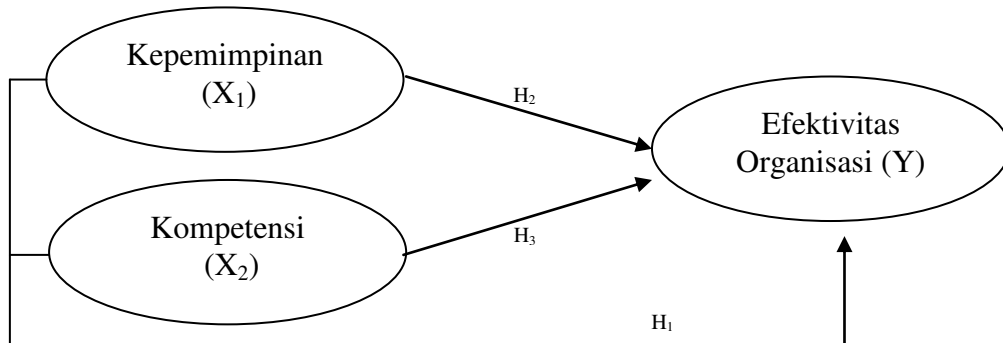
Selain faktor kepemimpinan, maka faktor lain yang memiliki peran cukup strategis adalah kompetensi. Sutrisno (2010:124) menyatakan bahwa efektif tidaknya organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia di dalamnya. Jika SDM memiliki kemampuan berpikir dan bertindak efektif, maka secara keseluruhan organisasi juga akan efektif, dan sebaliknya. Penggabungan konsep dari dua ahli tersebut semakin menegaskan bahwa ada peran penting kemampuan atau kompetensi anggota organisasi dalam menumbuhkan efektivitas organisasi.

Secara empiris, beberapa penelitian juga memberikan kesimpulan adanya kaitan antara pencapaian efektivitas organisasi dengan kepemilikan kompetensi. Rofai (2006) dalam penelitiannya terhadap PNS di Badan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah menyimpulkan bahwa kompetensi personal dari PNS memiliki hubungan yang positif dengan efektivitas organisasi. Hasil yang relatif sama juga diperoleh dari penelitian Vathanophas & Thaingam (2007)

yang menyimpulkan bahwa untuk mencapai efektivitas dalam kinerja maka dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki kompetensi yang baik meliputi motif, konsep diri dan keterampilan serta kemampuan.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Sulistyani (2011); Sutrisno (2010)

Berdasarkan perumusan masalah serta kerangka pemikiran, maka hipotesis penelitiannya adalah:

- H₁: Kepemimpinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara
- H₂: Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara

- H₃: Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pada pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII yang beralamat di Jalan Hang Tuah Ujung No. 148 Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII, yang menurut data terakhir pada akhir tahun 2012 berjumlah 52 orang.

Penetapan jumlah sampel penelitian dilakukan secara sensus, yaitu mengambil seluruh populasi sebagai responden (sampel) penelitian ini (Kriyantono, 2010:161).

Untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi terhadap efektivitas organisasi, akan dilakukan dengan metode *multiple regression*.

Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:
 $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_i$, dimana:
 Y : Efektivitas Organisasi
 β_0 : Konstanta
 $\beta_1 X_1$: Koefisien kepemimpinan
 $\beta_2 X_2$: Koefisien kompetensi

e_i : Faktor-faktor lain
 Semetara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

ANALISIS DATA

Mayoritas pegawai terdiri dari pria berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja antara 7 tahun hingga 9 tahun. Pendidikan kebanyakan pegawai adalah para lulusan sarjana.

A. Efektivitas Organisasi

Pada penelitian ini, pengukuran efektivitas organisasi dilakukan terhadap 6 indikator dengan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Efektivitas Organisasi

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	N	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
Y1	Organisasi memberikan hak otonomi yang tinggi kepada para pegawai	Jml	0	8	24	16	4	52
		Skor	0	32	72	32	4	140
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Y2	Produktivitas kerja setiap pegawai selalu mengalami peningkatan secara periodik	Jml	0	20	28	4	0	52
		Skor	0	80	84	8	0	172
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Y3	Pegawai sangat memahami apa yang diinginkan oleh organisasi	Jml	4	8	28	12	0	52
		Skor	20	32	84	24	0	160
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Y4	Pimpinan secara aktif terlibat di dalam setiap proses pencapaian tujuan organisasi	Jml	0	16	28	8	0	52
		Skor	0	64	84	16	0	164
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Y5	Struktur organisasi saat ini sangat luwes dengan jumlah pegawai yang minimum	Jml	0	20	20	12	0	52
		Skor	0	80	60	24	0	164
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Y6	Setiap pegawai didorong untuk berani mengambil resiko dan mengembangkan inovasi	Jml	0	8	24	16	4	52
		Skor	0	32	72	32	4	140
Penilaian efektivitas organisasi pada aspek ini:			cukup efektif					
Skor rata-rata			156.7					
Penilaian rata-rata terhadap efektivitas organisasi:			cukup efektif					

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa pegawai menilai organisasi di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru berjalan secara cukup efektif.

Penilaian ini tentu masih jauh dari yang diharapkan mengingat masih banyak hal yang bisa dilakukan untuk menjadikan jalannya organisasi menjadi jauh lebih efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh indikator efektivitas organisasi dinilai secara cukup efektif.

Namun dari perbandingan skor diketahui bahwa aspek yang memiliki skor tertinggi adalah pada aspek peningkatan produktivitas pegawai secara periodik. Sementara tiga aspek terbawah adalah pemberian hak otonomi kepada pegawai (140); keberanian mengambil resiko dan pengembangan inovasi (140); dan pemahaman pegawai terhadap keinginan organisasi (160).

Peningkatan produktivitas terjadi seiring dengan meningkatkan ekspektasi dan juga target pencapaian kinerja organisasi yang terjadi setiap tahun, baik dari sisi jumlah maupun mutu hasil kerja. Kondisi ini bisa tergambar dari jumlah penyelesaian berkas-berkas seperti NIP CPNS, Kartu Pegawai, Penetapan PNS, Mutasi PNS, Nota Kenaikan Pangkat dan lain sebagainya dimana jumlahnya terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Penambahan seperti ini yang menjadi penilaian positif bagi

pegawai untuk mengklaim bahwa terjadi peningkatan produktivitas secara periodik.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada pembahasan kompetensi, bahwa banyak pegawai belum memahami wewenangnya sehingga mereka kurang berani mengambil resiko dan inovasi untuk setiap tindakan dan keputusan yang akan diambil. Hal ini timbul dikarenakan pola birokrasi yang terjadi di organisasi mempersempit hak otonom pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang paling dikuasainya. Prosedur birokrasi kurang memberikan kebebasan metode penyelesaian tugas bagi para pegawai. Pegawai pun kurang memahami apa yang menjadi keinginan organisasi dikarenakan banyak pimpinan mereka yang juga tak memahami visi dan misi organisasi secara jelas.

B. Kepemimpinan

Pada penelitian ini, pengukuran kepemimpinan dilakukan terhadap 8 indikator dengan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	N	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
X _{1.1}	Pimpinan mampu secara efektif dalam merumuskan visi dan misi organisasi	Jml	0	12	16	20	4	52
		Skor	0	48	48	40	4	140
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.2}	Pimpinan senantiasa memberikan contoh dalam melakukan tindakan-tindakan yang produktif	Jml	0	8	24	16	4	52
		Skor	0	32	72	32	4	140
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.3}	Pimpinan mampu mengidentifikasi setiap potensi yang tersedia baik terkait SDM maupun aset organisasi	Jml	4	8	20	16	4	52
		Skor	20	32	60	32	4	148
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.4}	Pimpinan mampu mempersatukan seluruh potensi yang ada menjadi alat efektif mencapai tujuan organisasi	Jml	0	12	20	20	0	52
		Skor	0	48	60	40	0	148
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.5}	Pimpinan mampu memotivasi para pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik	Jml	0	12	20	8	12	52
		Skor	0	48	60	16	12	136
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.6}	Pegawai senantiasa diberikan bimbingan oleh pimpinan untuk bisa mengembangkan diri menjadi lebih baik	Jml	0	12	20	16	4	52
		Skor	0	48	60	32	4	144
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.7}	Pimpinan memiliki pengendalian pikiran dan perasaan yang seimbang	Jml	4	12	20	16	0	52
		Skor	20	48	60	32	0	160
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
X _{1.8}	Pimpinan mampu memahami perasaan orang lain baik kepada bawahan maupun masyarakat yang dilayani	Jml	4	8	24	8	8	52
		Skor	20	32	72	16	8	148
Penilaian kepemimpinan pada aspek ini:			cukup efektif					
Skor rata-rata			145.5					
Penilaian rata-rata terhadap kepemimpinan:			cukup efektif					

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di atas memperlihatkan bahwa secara umum rata-rata responden menilai kepemimpinan yang berjalan di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru berjalan dalam tingkatan yang cukup efektif. Tentu saja hasil ini belum dirasa menggembirakan mengingat persepsi yang diberikan hanya berada pada kategori yang moderat. Masih sangat terbuka kemungkinan bagi organisasi untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinannya secara lebih baik.

Seluruh indikator kepemimpinan mendapatkan penilaian cukup efektif,

namun jika melihat pada perbandingan skor yang diperoleh, maka aspek yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah pada indikator pimpinan yang memiliki pengendalian pikiran dan perasaan yang seimbang. Penilaian ini menunjukkan bahwa pimpinan di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru cukup seimbang kontrol fisik dan mentalnya yang menjadikannya sebagai pimpinan yang cukup stabil.

Tiga indikator yang mendapatkan penilaian terendah adalah kemampuan pimpinan memotivasi bawahan (136), kemampuan pimpinan

menjadi contoh (teladan) bagi bawahan (140) dan kemampuan pimpinan dalam merumuskan visi dan misi organisasi (140).

Disebabkan oleh cukup banyak pimpinan yang kurang berhasil dalam menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik untuk ditiru perilakunya oleh bawahan, maka banyak pimpinan di sejumlah unit kerja yang kurang efektif dalam mendorong atau memotivasi pegawai agar menghasilkan kinerja yang paling optimal. Bawahan yang menilai bahwa pimpinan mereka juga hanya bekerja secara moderat atau rata-rata, menjadi kurang termotivasi untuk berbuat lebih daripada yang diharapkan. Sehingga

mereka bekerja sebatas menjalankan kewajibannya saja. Ditambah lagi, banyak pimpinan di unit-unit kerja yang ada kurang menguasai apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Pada akhirnya nilai-nilai yang terkandung di dalamnya kurang dihayati dan diamalkan dengan baik.

C. Kompetensi

Kompetensi berisi pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Pada penelitian ini, pengukuran kompetensi dilakukan terhadap 7 indikator dengan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Kompetensi

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	N	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
X _{2.1}	Saya mampu menyusun perencanaan kerja yang matang sebelum menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan	Jml	0	20	24	8	0	52
		Skor	0	80	72	16	0	168
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.2}	Saya mampu menjalin kerjasama yang solid baik dengan rekan pegawai maupun dengan atasan	Jml	4	16	20	12	0	52
		Skor	20	64	60	24	0	168
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.3}	Saya memiliki fleksibilitas (kelenturan) keterampilan sehingga bisa melakukan tugas apapun yang diberikan	Jml	0	12	24	12	4	52
		Skor	0	48	72	24	4	148
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.4}	Saya memiliki kepribadian ambisius yang memotivasi saya untuk menjadi pegawai yang berprestasi	Jml	8	8	20	12	4	52
		Skor	40	32	60	24	4	160
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.5}	Saya mampu menalar (logika) setiap permasalahan yang saya hadapi dalam pekerjaan	Jml	0	16	28	8	0	52
		Skor	0	64	84	16	0	164
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.6}	Saya mampu memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan	Jml	0	20	28	4	0	52
		Skor	0	80	84	8	0	172
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
X _{2.7}	Saya bisa dengan cepat mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan yang matang	Jml	4	8	28	12	0	52
		Skor	20	32	84	24	0	160
Penilaian tingkat kompetensi pada aspek ini:		Cukup tinggi						
Skor rata-rata		162,9						
Penilaian rata-rata terhadap tingkat kompetensi:		Cukup tinggi						

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana tabel di atas, menunjukkan bahwa rata-rata pegawai mempersepsikan mereka memiliki kompetensi yang cukup tinggi. Mayoritas tanggapan responden memilih jawaban “Netral” yang secara tersirat menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa mereka kurang memiliki kompetensi yang istimewa, namun cukup bila digunakan hanya sekedar untuk menjalankan kewajibannya sebagai pegawai.

Seluruh indikator kompetensi mendapatkan penilaian cukup tinggi, namun jika melihat pada perbandingan skor yang diperoleh, maka aspek yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah pada indikator kemampuan pegawai dalam memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Tiga indikator yang mendapatkan penilaian terendah adalah fleksibilitas keterampilan yang bisa digunakan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda (148); kecepatan pengambilan keputusan yang didasarkan pada pertimbangan yang matang (160); dan memiliki kepribadian ambisius untuk menjadi pegawai berprestasi (160).

Sebagian besar pegawai telah memiliki pendidikan setingkat sarjana yang menjadikan mayoritas pegawai di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru terdidik dari aspek pengetahuan. Keterdidikan sisi pengetahuan ini yang kemudian bisa dimanfaatkan oleh pegawai untuk membantunya menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian maka faktor pendidikan menjadi kunci untuk membekali pegawai dengan pengetahuan yang memadai.

Namun demikian, rutinitas yang terjadi di organisasi menimbulkan kesan monoton, dimana karyawan hanya melakukan tugas yang sama terus menerus. Kondisi ini menimbulkan dampak keterbatasan keterampilan kerja yang lain yang dapat dilakukan pegawai. Pada akhirnya, ketika seorang pegawai dipindahkan ke bagian lain yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda, maka pegawai tersebut mengalami kesulitan beradaptasi dengan cepat karena tidak didukung dengan keterampilan yang memadai. Dengan demikian maka program rotasi sebagai langkah penyegaran dan pemerayaan pekerjaan.

Pegawai juga merasa kurang bisa cepat dalam mengambil keputusan yang menjadi wilayah tugasnya. Budaya birokrasi di lingkungan instansi pemerintah memang mempersulit pegawai untuk berani mengambil keputusan karena memiliki ekses terhadap pelanggaran kebijakan. Kurang pahamiannya pegawai dengan wewenang yang dimilikinya sering membuat pegawai merasa ragu-ragu untuk bertindak cepat. Dengan demikian maka sosialisasi mengenai pemahaman mendalam mengenai rincian tugas dan wewenang yang dimiliki pegawai terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas tersebut perlu dilakukan secara lebih komprehensif.

Banyak pegawai juga kurang memiliki ambisi.

Mayoritas dari mereka sebatas menjalankan pekerjaan yang menjadi kewajibannya dan kurang terdorong untuk memberikan hasil yang lebih baik daripada yang diharapkan. Kondisi ini sebenarnya juga disebabkan karena pola pengembangan karir yang kurang mendasarkan pertimbangan pada sisi kinerja pegawai. Penilaian pegawai yang dipromosikan lebih cenderung

karena faktor kedekatan personal atau pertimbangan politis dari para pejabat terkait.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan kompetensi terhadap efektivitas organisasi.

Hasil Pengujian Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.731	.101		7.270	.000		
Kepercayaan	.430	.054	.510	8.095	.000	.323	3.093
Kompetensi	.329	.041	.504	8.006	.000	.323	3.093

a. Dependent Variable: Efektivitas Organisasi

Sumber: Data olahan

1. Persamaan Regresi

Berdasarkan tabel di bawah ini dapat dihasilkan sebuah persamaan regresi berikut: $Y = 0,430X_1 + 0,329X_2 + e$ dimana:

- Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0,430 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel kepemimpinan maka efektivitas organisasi akan meningkat sebesar 0,430 dengan asumsi variabel kompetensi adalah konstan.

- Nilai koefisien regresi variabel kompetensi (X_2) sebesar 0,329 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel kompetensi maka efektivitas organisasi akan meningkat sebesar 0,329 dengan asumsi variabel kepemimpinan adalah konstan.

2. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi diperoleh informasi sebagaimana tabel berikut ini:

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.968 ^a	.937	.935	.14253	2.234

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepercayaan

b. Dependent Variable: Efektivitas Organisasi

Sumber: Data olahan

Dari tabel tersebut diketahui nilai $adjusted R^2 = 0,935 \times 100\% = 93,5\%$ yang berarti bahwa tingkat efektivitas organisasi di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru sebesar 93,5% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada faktor kepemimpinan dan kompetensi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan dan kompetensi sangat besar pengaruhnya dalam

menentukan efektif atau tidak efektifnya jalan organisasi.

3. Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian simultan (uji F) akan menunjukkan besar pengaruh variabel kepemimpinan dan kompetensi secara serentak terhadap pencapaian efektivitas organisasi. Hasil pengujian simultan dapat disajikan berikut ini:

Hasil Pengujian Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.845	2	7.422	365.367	.000 ^a
Residual	.995	49	.020		
Total	15.840	51			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Efektivitas Organisasi

Sumber: Data olahan

Secara simultan nilai $F_{hitung} 365,367 > F_{tabel} 3,175$ dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Jika kedua variabel independen tersebut mengalami peningkatan secara bersamaan, maka

organisasi akan semakin efektif. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada kedua variabel tersebut secara bersamaan maka organisasi akan semakin tidak efektif.

4. Uji Parsial (Uji t)

Sementara itu hasil pengujian parsial (uji t) menunjukkan informasi sebagaimana tabel berikut ini:

Hasil Pengujian Parsial

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.t	α	Keterangan
Kepemimpinan	8,092	2,007	0.000	0.05	Signifikan
Kompetensi	8,006	2,007	0.000	0.05	Signifikan

Sumber: Data diolah

Dari hasil pengujian parsial, nilai t_{hitung} kepemimpinan $8,092 > t_{tabel} 2,007$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Implementasinya adalah, semakin efektif seorang atasan menjalankan kepemimpinannya,

maka akan lebih besar peluang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Sebaliknya, organisasi tidak akan berjalan efektif bilamana aspek kepemimpinan tidak diselenggarakan secara efektif.

Nilai t_{hitung} kompetensi $8,006 > t_{tabel} 2,007$ dengan nilai sig. $0,000 > 0,05$.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Implementasinya adalah, pencapaian efektivitas organisasi akan jauh lebih mudah apabila para pegawainya memiliki kompetensi yang tinggi. Sebaliknya, tanpa dukungan kompetensi yang baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk menjalankan organisasi secara efektif.

Nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan juga lebih besar dibandingkan variabel kompetensi.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah, semakin efektif seorang atasan menjalankan kepemimpinannya, maka akan lebih besar peluang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Sebaliknya, organisasi tidak akan berjalan efektif bilamana aspek kepemimpinan tidak diselenggarakan secara efektif. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian dapat dibuktikan kebenarannya.

Kesimpulan pada penelitian ini sekaligus menguatkan landasan teori Sulistyani (2011:82) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam rangka mencapai efektivitas, efisiensi dan juga produktivitas organisasi.

Hasil ini juga memperlihatkan bahwa aspek kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap efektivitas organisasi daripada pengaruh yang diberikan oleh kompetensi. Artinya, pencapaian organisasi yang efektif di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru lebih ditentukan oleh pimpinan dalam wujud kepemimpinan yang efektif dibandingkan kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam wujud kompetensi. Namun demikian perbedaan di antara keduanya tidak signifikan.

Hasil penelitian ini sekaligus juga mendukung kesimpulan empiris pada penelitian Purnomo (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi paling kuat dengan pencapaian efektivitas organisasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah, agar organisasi bisa menjalankan secara lebih efektif di masa yang akan datang, maka peran pemimpin yang bisa menjalankan kepemimpinannya secara efektif sangat dibutuhkan. Pemimpin ideal yang bisa mendorong pencapaian organisasi efektif adalah pemimpin yang mampu merumuskan visi dan misi organisasi, menjadi teladan bagi bawahan, mampu mengenali potensi dan mempersatukan seluruh potensi yang ada, mampu memotivasi, membimbing dan memahami bawahan, serta memiliki pengendalian pikiran dan perasaan secara berimbang.

B. Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Implementasinya adalah, pencapaian efektivitas organisasi akan jauh lebih mudah apabila para pegawainya memiliki kompetensi yang tinggi. Sebaliknya, tanpa dukungan kompetensi yang baik, maka akan sulit bagi organisasi untuk menjalankan organisasi secara efektif. Dengan demikian maka hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya.

Kesimpulan pada penelitian ini sekaligus menguatkan landasan teori Sutrisno (2010:124) yang menyatakan bahwa efektif tidaknya sebuah organisasi akan sangat bergantung kepada kemampuan sumber daya manusia di dalamnya. Jika SDM mampu berpikir dan bertindak secara efektif, maka organisasi akan berjalan secara efektif pula, dan sebaliknya. Hasil ini

juga sejalan dengan penelitian Vathanophas & Thai-ngam (2007) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi yang baik meliputi motif, konsep diri dan keterampilan serta kemampuan.

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini adalah, agar organisasi bisa berjalan lebih efektif di masa depan, maka kompetensi dari seluruh pegawai harus dapat ditingkatkan secara optimal. Organisasi bisa efektif jika para pegawai memiliki kompetensi yang baik untuk menyusun perencanaan kerja, bekerjasama secara solid dengan rekan dan atasan, memiliki keterampilan yang fleksibel, ambisius terhadap pencapaian prestasi, memiliki logika yang baik, bisa memanfaatkan pengetahuan untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas, serta bisa cepat mengambil keputusan yang didasarkan pada pertimbangan yang matang.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.
2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Semakin efektif kepemimpinan
3. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Semakin tinggi kompetensi yang dikuasai oleh pegawai, maka organisasi akan berjalan lebih efektif.

SARAN

Secara keseluruhan, semua indikator mendapatkan penilaian pada kategori yang moderat (cukup). Namun terdapat sejumlah aspek yang mendapatkan penilaian paling rendah. Oleh karena itu penulis memberikan sejumlah rekomendasi sebagai berikut:

1. Dari aspek kepemimpinan, perbaikan yang masih perlu dilakukan adalah:
 - a. Pengangkatan pimpinan perlu melibatkan penilaian *bottom up* (aspirasi bawahan) agar bisa mendapatkan figur pimpinan yang benar-benar memberikan teladan/ccontoh yang baik kepada pegawai sekaligus yang dianggap oleh mayoritas pegawai mampu memberikan motivasi kepada para bawahan.
 - b. Pada proses pengangkatan pimpinan juga sebaiknya menguji pemahaman dan interpretasi calon terhadap visi dan misi organisasi.
2. Dari aspek kompetensi yang perlu dilakukan adalah:
 - a. Melakukan rotasi tugas-tugas berbeda agar bisa memperkaya keterampilan kerja pegawai.
 - b. Memberikan pelatihan dengan penekanan materi kepada simulasi pengambilan keputusan secara cepat.
 - c. Memberikan insentif prestasi diluar gaji dan tunjangan agar pegawai berambisi untuk berkompetisi kinerja secara sehat.
3. Dari aspek efektivitas organisasi yang perlu dilakukan adalah:
 - a. Menyosialisasikan wewenang dalam bentuk tertulis yang menjadi otonomi pegawai dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
 - b. Memberikan penghargaan berupa peningkatan jabatan kepada para pegawai yang terbukti berani mengambil resiko dan inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas jalannya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bijandi, M.S., Aminuddin, Tajularipin, dan Roselan, 2012. *Impact of Differences Between Management and Leadership Skills on Effectiveness in Higher Education Institutions*. International Conference on Education and Management Innovation, Vol. 30, p. 72-76
- Darsono, P., dan Tjatjuk Siswandoko, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting, Jakarta
- Purnomo, Andri Joko, 2006. *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang*. Tesis Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang

- Rofai, Achmad, 2006. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah*. Tesis Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang
- Siswanto, 2010. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2011. *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta
- Vathanaphos, V., dan J. Thai-ngam, 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in the Thai Public Sector*. Contemporary Management Research, Vol. 3, No. 1, March 2007, pp. 45-70