

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**TESIS**



**OLEH :**

**ADNAL  
NIM: 16208018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2018**

## **ABSTRACT**

**Adnal, 2018: "The Effect of Leadership, Competence and Work Motivation on Employee Performance at Universitas Negeri Padang". Master of Public Administration. Universitas Negeri Padang.**

The purpose of this study is to reveal (1) the direct influence of leadership and competence on work motivation (2) direct influence of leadership, competence and work motivation on employee performance (3) indirect influence of leadership and competence on employee performance through work motivation.

This study uses a quantitative method with the conception of Path Analysis. The population of this study was all employees of Education Personnel who worked at Padang State University, which were 389 people. Determination of the number of samples using the Slovin formula with the number of 197 respondents and the sampling technique using the Simple Random Sampling technique. The instrument used was a questionnaire with data analysis techniques using SPSS software.

The results of this study indicate that: (1) Leadership and Competence have a direct and significant effect on the work motivation of employees of Education Personnel at Universitas Negeri Padang, (2) Leadership, Competence and Work Motivation have a direct and significant effect on the performance of staff at the Universitas Negeri Padang. (3) Leadership and Competence have a positive effect on the performance of employees of Education Personnel at Universitas Negeri Padang through Work Motivation.

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

## ABSTRAK

**Adnal, 2018: “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Negeri Padang”. Magister Administrasi Publik. Universitas Negeri Padang.**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengungkap (1) Pengaruh langsung kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja (2) Pengaruh langsung kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (3) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan konsepsi *Path Analysis*. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Tenaga Kependidikan yang bekerja di Universitas Negeri Padang yaitu 389 orang . Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah 197 responden dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Instrumen yang digunakan adalah angket dengan teknik analisis data menggunakan *software SPSS*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi kerja pegawai Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Padang, (2) Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja pegawai Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Padang, (3) Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Padang melalui Motivasi Kerja.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, KinerjaPegawai

**PERSETUJUAN UJIAN TESIS**

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Negeri Padang

Nama : Adnal

TM/NIM : 2016/16208018

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 29 November 2018

Disetujui Oleh Pembimbing

Dr. Helmi Hasan, M.Pd  
NIP. 19490614 197503 1 002

### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Adnal  
TM/NIM : 2016/16208018  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Negeri Padang

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan sidang penguji tesis program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang pada Tanggal 12 November 2018 dan telah dinyatakan : LULUS

Padang, 29 November 2018

Tim Penguji

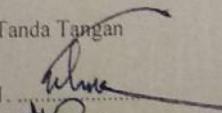
Nama

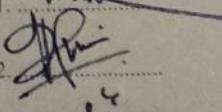
Ketua : Dr. Helmi Hasan, M.Pd

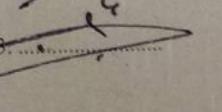
Sekretaris : Prof. Dr. Dasman Lanin, M.Pd., Ph.D

Anggota : Dr. Khairani, M.Pd

Tanda Tangan

1. 

2. 

3. 

Mengesahkan

Dekan FIS UNP,

Prof. Dr. Syafril Anwar, M.Pd  
NIP. 19621001 198903 1 002

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan:

1. Karya tulis saya, tesis yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Negeri Padang**" adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun diperguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai sumber di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku.

Padang, 29 November 2018



Saya yang menyatakan,

Adnal  
NIM: 16208018

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah hirobbil'alamin. Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT atas semua rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis ini dengan judul, “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Negeri Padang”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa begitu banyak pihak yang telah turut membantu dalam penyelesaian tesis ini. Melalui kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Helmi Hasan, M.Pd selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu memberikan ilmu dan bimbingan, memberikan motivasi serta bantuan kepada penulis mulai dari proses pra-penelitian sampai pada penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Dasman Lanin, M.Pd., Ph.D selaku Ketua Prodi Magister Administrasi Publik dan sekaligus sebagai tim penguji bersama dengan Bapak Dr. Khairani, M.Pd yang telah banyak memberi masukan dan saran untuk kesempurnaan penulisan tesis ini.
3. Bapak Aldri Frinaldi, SH, M.Hum, Ph.D selaku sekretaris Prodi Magister Administrasi Publik dan Sari Wahyuni, S.Si, staf Pengadministrasi Akademik yang telah memberikan *support* dalam penyelesaian proses akademik.
4. Bapak/ Ibu Dosen Prodi Magister Adminsitrasasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang, yang telah memberikan banyak ilmu selama proses perkuliahan.
5. Para rekan mahasiswa Prodi S2 MAP FIS UNP terkhusus untuk kawan-kawan seperjuangan Magister Administrasi Publik Angkatan V (lima) yang telah memberikan motivasi dan semangat, *Special thanks for* Yulvia

Chrisdiana, M.AP dan Igusti Firmansyah, M.AP atas motivasi dan bantuan yang luar biasa.

6. Bapak/Ibu Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Keluarga besar saya terutama kedua orang tua (Alm) yang telah membesarkan dan mendidik saya hingga bisa seperti saat ini, istri dan anak-anak yang selalu memberikan do'a serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sampai akhir.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan masukan dan saran untuk melengkapi kekurangan dalam penulisan tesis ini. Akhir kata penulis menaruh harapan besar bahwa tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua terutama dalam pengembangan dan penerapan disiplin ilmu administrasi publik.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Padang, 29 November 2018

Penulis

**Adnal**

NIM. 16208018

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Landasan Teori.....	11
1. Kinerja .....	11
2. Kepemimpinan .....	20
3. Kompetensi.....	32
4. Motivasi Kerja .....	39
B. Penelitian Yang Relevan .....	50
C. Kerangka Konseptual .....	61
D. Hipotesis Penelitian.....	69
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
A. Jenis Penelitian.....	70

B. Lokasi Penelitian .....	72
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	72
D. Defenisi Operasional Variabel Penelitian .....	76
E. Pengembangan Instrumen Penelitian.....	79
F. Uji Instrumen Penelitian .....	81
G. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	87
H. Teknik Analisa Data.....	89
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>98</b>
A. Temuan Umum.....	98
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	98
2. Struktur Organisasi .....	98
3. Profil Responden .....	99
B. Temuan Khusus.....	102
1. Analisis Deskriptif .....	103
2. Uji Asumsi Klasik.....	109
3. Uji Hipotesis .....	114
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	126
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>138</b>
A. Kesimpulan .....	138
B. Implikasi .....	140
C. Saran .....	142
D. Keterbatasan Penelitian .....	143
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>145</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>150</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Rekapitulasi Absensi Pegawai UNP bulan Juni-Juli 2018 .....	3
2. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Tenaga Kependidikan Tahun 2016 .....	5
3. Ringkasan Literatur tentang Kinerja Pegawai .....	18
4. Ringkasan Indikator Kinerja Pegawai .....	19
5. Ringkasan Literatur tentang Kepemimpinan .....	30
6. Rangkuman Indikator Kepemimpinan.....	32
7. Ringkasan Literatur tentang Kompetensi .....	37
8. Rangkuman Indikator Kompetensi .....	38
9. Ringkasan Literatur tentang Motivasi Kerja.....	49
10. Rangkuman Indikator Motivasi Kerja .....	50
11. Jumlah Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Padang.....	73
12. Perhitungan Jumlah Sampel berdasarkan Kelas/ Biro.....	75
13. Skala Likert .....	79
14. Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	80
15. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	82
16. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....	83
17. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi .....	84
18. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi .....	85
19. Hasil Uji Reliabilitas .....	86
20. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	100
21. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	100
22. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	101
23. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	101
24. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	102
25. Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	104
26. Deskripsi Variabel Kompetensi Pegawai .....	105
27. Deskripsi Variabel Motivasi kerja .....	107
29. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai.....	108

30.	Hasil Uji Normalitas .....	110
31.	Hasil Uji Linearitas.....	111
32.	Uji Multikolinearitas.....	111
33.	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	112
34.	Hasil Uji Autokorelasi .....	113
35.	Hasil Analisis Regresi Model Jalur 1.....	116
36.	Hasil Analisis Regresi Model Jalur 2.....	117
37.	Ringkasan Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen.....	125
38.	Hasil Analisis Regresi Model Jalur 2.....	117
39.	Hasil Analisis Regresi Model Jalur 2.....	117

## **DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
1. Kerangka Konseptual .....	69
2. Model Analisis Jalur .....	71
3. Sub Strukur Jalur 1.....	71
4. Sub Strukur Jalur 2.....	71
5. Struktur Organisasi .....	99
6. Diagram Analisis Jalur Tentang Pengaruh Kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2) Dan Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja (Y) .....	125

## **DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
1. Profile Responden .....	151
2. Instrumen Penelitian .....	154
3. Data Uji Coba Instrumen Penelitian .....	156
4. Data Deskripsi Variabel Penelitian.....	157
5. Hasil Uji Normalitas .....	160
6. Hasil Uji Linearitas.....	197
7. Hasil Uji Multikolonieritas dan Autokorelasi.....	173
8. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	179
9. Hasil Uji Jalur Model 1.....	184
10. Hasil Uji Jalur Model 2.....	189
11. Surat Keterangan Rekomendasi Penelitian.....	194
12. Dokumentasi Pengisian Angket .....	196

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan masalah utama pada setiap kegiatan organisasi atau instansi. Sebuah instansi yang baik adalah instansi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berada didalamnya. Karena faktor keberhasilan sebuah instansi akan dapat diwujudkan dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin berkualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebuah instansi, maka semakin berkualitas pula kinerja instansi tersebut. Sebaliknya semakin buruk sumber daya manusia yang dimiliki sebuah instansi, maka semakin buruk kinerja instansi tersebut. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2007). Suyadi (2008) menyebutkan indikator kinerja pegawai antara lain: efektivitas, tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Disiplin dalam organisasi sangat menentukan

produktivitas kinerja. Kinerja pegawai bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya kepemimpinan yang baik, latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki serta adanya motivasi kerja yang tinggi, baik motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai maupun motivasi yang berasal dari pimpinan atau organisasi (Anung Pramudyo, 2010).

Namun pada kenyataannya masih dijumpai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, salah satunya pada Universitas Negeri Padang. Berdasarkan pengamatan dan observasi yang dilakukan oleh penulis pada bulan Juni sampai Juli 2018 melalui sumber data dari rekapitulasi absensi bulanan, instrument pengukuran kinerja, wawancara dan pengamatan langsung terlihat bahwa kinerja pegawai pada Universitas Negeri Padang masih menunjukkan kinerja yang belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanyanya Pegawai yang tidak hadir ataupun terlambat masuk kerja yang dapat dilihat dari tabel absensi yang ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Rekapitulasi Absensi Pegawai UNP bulan Juni-Juli 2018**

No	Unit kerja	Jumlah pegawai	Juni		Juli	
			Tidak hadir (%)	Terlambat (%)	Tidak hadir (%)	Terlambat (%)
1	FMIPA	28	11.3	16.9	9.9	18
2	BUK-KEPEGAWAIAN	11	0.8	22.3	2.5	29.2
3	BUK-KEUANGAN	24	4.7	26.8	6.9	25.3
4	BUK-PERLENGKAPAN	51	4.8	16.5	3.8	17.1
5	LP3M	14	6.8	9.8	5.6	11.7
6	LP2M	12	5.3	12.8	3	23.8
7	UPT. PTIK	9	3.9	2.6	0.7	1.4
8	PUSTAKA	34	11.6	9.3	3.3	8.6
9	PASCA SARJANA	7	0	2.5	0	7.7
10	FPP	12	9.7	19.5	3.7	17
11	FT	29	8.1	17.2	2.5	16.1
12	FIK	30	5.3	19	7	19.4
13	FIP	32	1	10	1.3	12.9
14	FIS	20	3.4	15.5	2.2	12.6
15	FBS	20	1.8	15.4	6.1	14.1
16	FE	22	1.2	14.2	5.1	10.8
17	BAK	24	2.6	18.2	3.2	14.2

18	BPAKHM	13	2.8	6.9	11.5	13.2
Total		<b>392</b>	<b>4.7</b>	<b>14.2</b>	<b>4.4</b>	<b>15.2</b>

Sumber : *Bagian Kepegawaian Universitas Negeri Padang 2018*

Dari Tabel 1 diatas diketahui bahwa masih ditemukan pegawai UNP yang tidak hadir maupun terlambat masuk kerja. Setiap bulan selalu terdapat pegawai yang tidak hadir maupun datang terlambat masuk kerja. Persentase total ketidakhadiran pegawai antara bulan Juni dengan Juli terjadi penurunan, namun disisi lain terjadi peningkatan persentase keterlambatan masuk kantor. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja individu pegawai belum optimal.

Masalah lain yang berkaitan dengan kinerja pegawai di UNP yaitu masih ada pegawai yang berada diluar kantor ketika jam kerja, kurangnya tanggungjawab dalam menjalankan tugas, hal ini dikeluhkan oleh salah seorang mahasiswa yang dimuat dalam koran kampus Ganto edisi 204 tahun 2018 dimana dia merasa kurang mendapatkan pelayanan yang baik saat berkunjung ke perpustakaan untuk mencari buku, masih banyak pegawai yang belum sepenuhnya melengkapi catatan harian kinerja yang berujung kepada tidak tercapainya sasaran kinerja yang telah ditetapkan serta peran atasan langsung pegawai yang belum maksimal dalam memberikan perhatian dan motivasi terhadap bawahannya. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang Kepala Bagian Tata Usaha di salah satu unit kerja yaitu ibuk Dra. YB melalui wawancara yang dilakukan bulan Agustus 2018.

Harry and Dennis (2008) menyatakan pegawai mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan atau organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem perusahaan atau organisasi. Tujuan perusahaan atau organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya.

Penempatan personil dalam menjalankan tupoksinya masih belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akibat dari keterbatasan sumber daya manusia dan masih kurangnya kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi juga menjadi bagian dari penyebab masih belum maksimalnya kinerja pegawai, hal ini diungkapkan oleh Kepala Bagian Kepegawaian UNP melalui wawancara yang dilakukan penulis pada bulan Juli 2018. Hal ini juga diperkuat dari data LAKIP UNP 2016 dimana dari 531,466 juta dana yang dialokasikan untuk peningkatan dan pengembangan SDM baru terealisasi sekitar 294,509 juta atau sekitar 55.44%. Artinya keseriusan dalam membangun dan mengembangkan kompetensi pegawai belum terlaksana secara maksimal. Kondisi ini tentu akan berpengaruh terhadap capaian peningkatan kinerja pegawai yang belum optimal secara individu dan pencapaian tujuan organisasi secara umum.

Hasil wawancara tersebut diatas juga diperkuat dengan data yang diperoleh dari bagian kepegawaian UNP yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai, seperti terlihat pada tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Tenaga Kependidikan Tahun 2016**

Nilai SKP	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
90-100	197	46.9
85-90	206	49.05
80-85	13	3.1
75-80	2	0.5
60-75	-	-
0-60	2	0.5

Sumber : *Bagian Kepegawaian Universitas Negeri Padang 2018*

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwasanya kondisi penilaian kinerja pegawai UNP pada tahun 2016 dari total 420 pegawai hampir 50 % kinerjanya masih belum mencapai 100 %. Artinya, dalam penilaian kinerja target maksimal itu adalah 100 %, akan tetapi pada kenyataannya hanya sekitar 50 % yang bisa mencapai 100 %. Kondisi tersebut memperlihatkan

bahwa terkait dengan optimalisasi kinerja pegawai belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Dari semua fenomena di atas apabila tidak ditindaklanjuti, maka di duga akan mengakibatkan pelaksanaan tugas pegawai kurang efisien, kurang inisiatif dalam meningkatkan kualitas kerja sehingga kinerja pegawai akan menurun dengan sendirinya dan tujuan organisasi sulit dicapai dengan optimal. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas tiga faktor yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, kepemimpinan, kompetensi dan motivasi. Berdasarkan uraian permasalahan dan fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Negeri Padang”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan sebelumnya pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang ada ke dalam beberapa poin sebagai berikut :

1. Masih adanya pegawai yang tidak hadir ataupun terlambat masuk kerja.
2. Masih ada pegawai yang berada diluar kantor ketika jam kerja dengan keperluan yang tidak jelas.
3. Kurangnya tanggungjawab dalam menjalankan tugas.
4. Masih banyak pegawai yang belum sepenuhnya melengkapi catatan harian kinerja.
5. Masih belum optimalnya tingkat disiplin pegawai pada Universitas Negeri Padang.
6. Peran dan Fungsi kepemimpinan belum maksimal dalam menerapkan disiplin dan memotivasi bawahannya.
7. Faktor motivasi kerja yang rendah menyebabkan penurunan kualitas kerja sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas kerja.
8. Faktor fasilitasi peningkatan kompetensi pegawai yang belum menjadi fokus dan mendapat perhatian pimpinan.

## **C. Pembatasan Masalah**

Dengan keterbatasan waktu, dana, tenaga, teori-teori dan supaya penelitian dapat dilakukan secara mendalam, maka diberi batasan penelitian ini tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Padang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan sebelumnya maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Padang?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Padang?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Padang?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Padang?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Padang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Universitas Negeri Padang
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai di Universitas Negeri Padang
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Padang

4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Padang
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Padang

## F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung, adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

### 1. Manfaat teoritis.

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut.

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu, khususnya bagi pengembangan ilmu administrasi negara yang dapat dijadikan sebagai sumber referensi untuk penelitian lebih lanjut.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkuat kajian-kajian teori yang sudah ada, seperti memperkuat kajian teori kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi terkait dengan kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja serta hubungannya dengan kinerja pegawai.

### 2. Manfaat praktis.

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut.

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dunia birokrasi kampus atau Pemerintah, sebagai bahan masukan dan dasar dalam menetapkan sebuah aturan dan strategi pengembangan kepemimpinan dan kompetensi atau strategi dalam

pengembangan motivasi kerja sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya lingkup Universitas Negeri Padang.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis, dengan seluruh tahapan penelitian serta hasil akhir dari penelitian ini dapat memperluas cara fikir dan pandang secara empiris mengenai penerapan fungsi ilmu administrasi negara selama mengikuti proses perkuliahan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pegawai sebagai bahan untuk menambah pengetahuan dan pedoman dalam pelaksanaan tugas terkait dengan pemahaman tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

karena itu diperlukan perhatian serius dan komitmen pimpinan Universitas Negeri Padang untuk memperhatikan upaya-upaya dalam meningkatkan motivasi kerja bagi tenaga kependidikan sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai tenaga kependidikan itu sendiri. Dengan meningkatnya kinerja pegawai maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

## A. Kesimpulan

Adapun tujuan dari tesis ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Negeri Padang. Setelah dilakukan penelitian dan dilakukan uji hipotesis, maka didapatkan kesimpulan penelitian sebagai berikut.

19. Terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan tingkat kepercayaan mencapai 99%, artinya secara teoritis hipotesis diterima dan bisa dipertanggungjawabkan. Secara praktis kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang sebesar 10.6%. Artinya semakin baik tingkat kepemimpinan di lingkup tenaga kependidikan maka akan semakin baik pula motivasi kerja pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.
20. Terdapat pengaruh secara langsung kompetensi terhadap motivasi kerja dengan dengan tingkat kepercayaan mencapai 99%, artinya secara teoritis hipotesis diterima dan bisa dipertanggungjawabkan. Secara praktis kompetensi berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai tenaga kependidikan sebesar 30.9%. Artinya semakin meningkat kompetensi yang dimiliki pegawai tenaga kependidikan maka akan semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.
21. Terdapat pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan dengan tingkat kepercayaan mencapai 97.2%, artinya secara teoritis hipotesis diterima dan bisa dipertanggungjawabkan. Secara praktis kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang sebesar 1.9%. Artinya semakin baik tingkat kepemimpinan di lingkup tenaga kependidikan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.
22. Terdapat pengaruh secara langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan tingkat kepercayaan mencapai 99%, artinya secara teoritis hipotesis diterima dan bisa

dipertanggungjawabkan. Secara praktis kompetensi memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang sebesar 6.7%. Artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai tenaga kependidikan maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.

23. Terdapat pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan tingkat kepercayaan mencapai sebesar 99%, artinya secara teoritis hipotesis diterima dan bisa dipertanggungjawabkan. Secara praktis motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang sebesar 15.9%. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai tenaga kependidikan maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.
24. Dari hasil uji sobel diketahui bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara positif hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis hipotesis diterima dan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 13%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, akan tetapi kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
25. Dari hasil uji sobel diketahui bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara positif hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai, artinya terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 14.4%. Artinya ketika kepemimpinan mampu meningkatkan kompetensi pegawai maka secara tidak langsung akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

## B. Implikasi

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan dampak positif dan bisa dijadikan sebagai bahan rujukan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Instansi Pemerintah khususnya pada peningkatan kinerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang . Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja baik secara langsung maupun tidak langsung ternyata mampu mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Artinya ketika faktor kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja berkontribusi positif maka secara linear akan memberikan pengaruh positif juga terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan teori-teori dan penelitian terdahulu sebagaimana telah diuaraikan diawal. Perhatian organisasi atau instansi khususnya pimpinan Universitas Negeri Padang terhadap faktor-faktor kepemimpinan, kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan perlu menjadi prioritas, dimana dari hasil penelitian ini diketahui bahwa faktor kompetensi merupakan faktor yang memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan faktor kepemimpinan dan motivasi yaitu sekitar 30.9% terhadap kinerja pegawai, selanjutnya motivasi kerja berpengaruh sekitar 15.9% terhadap kinerja dan kepemimpinan berpengaruh 10.6% terhadap kinerja pegawai tenaga kependidikan, artinya dari penelitian ini dapat diketahui langkah-langkah yang bisa diambil oleh pimpinan UNP dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai tenaga kependidikan.

Meskipun dari penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap peningkatn kinerja pegawai tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang namun masih ada beberapa indikator yang mesti ditingkatkan. Terkait soal kepemimpinan terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh pimpinan instansi/organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yaitu (1) Membangun dan memperbaiki pola komunikasi, (2) Menciptakan dan meningkatkan disiplin pegawai secara menyeluruh, (3) Membangun keberanian dalam mengerjakan tugas-tugas yang sulit, (4) Meningkatkan inisiatif atau inovasi dalam memberikan ide atau gagasan, (5) Melakukan

pendekatan-pendekatan yang positif terhadap bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Terkait upaya dalam meningkatkan kompetensi ada beberapa hal yang bisa dilakukan antara lain (1) Meningkatkan kemampuan staf dalam merencanakan pekerjaan dan mengorganisir sumber daya, (2) Meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan mengontrol diri pegawai dalam berperilaku dan merespon sesuatu dalam pekerjaan sehingga selalu percaya diri dan tidak mudah stres, (3) Meningkatkan kemampuan komunikasi pegawai dalam mempengaruhi pegawai lain, untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Sementara terkait upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai antara lain (1) Meningkatkan Jumlah sarana dan prasarana agar tugas-tugas yang harus dilakukan saat bersamaan bisa diselesaikan pegawai tepat waktu, (2) Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berkinerja baik dan berprestasi, (3) Melakukan pola pengembangan karir pegawai secara terencana dan transparan dan kegiatan-kegiatan lainnya. Dengan meningkatnya kinerja individu maka secara langsung juga akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu kinerja pegawai tidak semata-mata dipengaruhi oleh tiga faktor itu saja, tetapi masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai seperti faktor lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dan lain sebagainya. Sehubungan dengan hal itu perlu diteliti lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian juga aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, maka diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan maupun pengambilan keputusan oleh Universitas Negeri Padang di masa yang akan datang.

### C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran sebagai berikut :

1. Disarankan agar jajaran pimpinan organisasi/lembaga pada Universitas Negeri Padang untuk lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas kepemimpinan

pada jajaran pegawai, hal ini terlihat dari kesimpulan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai.

2. Disarankan agar jajaran pimpinan organisasi/lembaga pada Universitas Negeri Padang untuk lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pegawai dalam memahami dan melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi mereka masing-masing, dimana dari hasil kesimpulan penelitian dapat diketahui bahwa kompetensi termasuk faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai dalam bekerja yang memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini bisa dilakukan dengan kegiatan-kegiatan yang sifatnya bisa membentuk kepribadian dan kualitas kerja dalam sebuah tim, seperti kegiatan *Capacity Building, out bond, Focus Group Discuss (FGD)*, workshop/pelatihan, keagamaan, dan kegiatan-kegiatan lain yang bisa menjadi motivasi pegawai untuk bekerja.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang berkenaan dengan kinerja pegawai dengan menambah teori-teori baru dan meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Bagi pihak akademisi, hasil penelitian ini hanya sebagian dari tambahan informasi, pengembangan teori. Sehingga dibutuhkan penelitian yang lebih komprehensif.

#### **D. Keterbatasan Penelitian**

1. Dalam penelitian ini penulis hanya meneiliti pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada lingkup tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Negeri Padang mengingat keterbatasan waktu dan tenaga. Artinya penilitian ini masih dapat dilanjutkan kepada ruang lingkup yang lebih luas secara organisasi atau kelembagaan. Hal ini dikarenakan masih ada unsur lain yang belum diteliti selain tenaga kependidikan, yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang non PNS. Oleh karena itu bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dapat mengembangkan ruang lingkup

penelitiannya dengan sasaran yang lebih luas terhadap organisasi dan kelembagaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima*, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Abdullah, Ma'ruf M. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Ekonomi, Manajemen, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ahmad, Jamaluddin. 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Akhmad Fydayeen, Masjaya, Cathas Teguh Prakoso. 2016. “*Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Samarinda*”. *Jurnal Administrative Reform*. Vol 4 No. 3, tahun 2016, Hal. 735-747.
- Akdon, Riduwan. 2012. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statiska*. Cetakan I. Bandung: Alfabeta
- Amstrong. 2003. *The art of HRD: Strategic Human Resource Management a Guide to Action* *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk bertindak, alih bahasa oleh Ati cahayani*. Jakarta: PT Gramedia.
- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basuki Tri Agus, Prawoto Nano. 2016. *Analisis Regresi dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis: Dilengkapi Aplikasi SPSS dan Eviews*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Bernardin and Russel, 1993. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Brahmasari dan Suprayetno. 2008. *Pengaruh motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan*