

Original Research

# Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan

*The influence of competence and transformational leadership style on employee performance with motivation as an intervening variable in the Katingan Regency Inspectorate office*

Agustine Pariesti<sup>1\*</sup>, Usup Riassy Christa<sup>2</sup>, Meitiana<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Inspektorat Kabupaten Katingan

<sup>2</sup> Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Palangka Raya. Jl. H. Timang, Palangka Raya, 73111

\* Korespondensi: Agustine Pariesti (Email: agustinepariestiko@gmail.com)

<https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jem>

<https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>

Received: 27 November 2021

Revised: 17 January 2022

Accepted: 24 January 2022

## Abstract

*This study aims to analyze the effects of competence and transformational leadership style on employee performance through motivation in Katingan Regency Inspectorate Office. The method used in this study is explanatory (explanatory research). The sample for this study consisted of 54 individuals. The data were analyzed using descriptive analysis and statistical inference analysis of structural equation modeling (SEM) using the partial least squares approach (SEM-PLS). The results suggest that competence has no direct effect on performance, but through motivation, competence influences performance. In this context, motivation is a fully mediating variable. Transformational leadership style has a significant impact on employee performance, either directly or through motivation. The variable motivation is a partial mediator variable in this relationship.*

## Keywords

*Competence, transformational leadership style, motivation, and employee performance*

## Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanasi (*research explanatory*). Sampel penelitian ini berjumlah 54 orang. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan *partial least square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (*full mediator*). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam hubungan ini merupakan variabel mediasi parsial (*partial mediator*).

## Kata kunci

Kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kinerja pegawai

## 1. PENDAHULUAN

Desentralisasi pengawasan kepada daerah memerlukan pengelolaan pengawas daerah secara baik dan benar. Efektivitas pengawasan publik bersifat kritikal dalam memperbaiki *outcomes* pelayanan publik (Wibowo dan

Kertati, 2022). Di sisi lain, pengelolaan pengawasan daerah yang baik mensyaratkan adanya pegawai yang berkinerja baik. Fazira dan Mirani (2019) mengatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, makin baik kinerja pegawai makin baik pula kinerja organisasi tersebut. Kinerja pegawai dapat diukur dari kemampuan

menyelesaikan pekerjaan pada waktunya. Dalam kenyataan, sebagian pegawai berkinerja baik tetapi sebagian lainnya tidak berkinerja baik (Widodo, 2019).

Inspektorat Kabupaten Katingan sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah di kabupaten, kecamatan, desa/kelurahan di Kabupaten Katingan. Paradigma Inspektorat Kabupaten Katingan saat ini adalah sebagai *catalyst* dengan menjalankan fungsi *quality assurance* atau penjamin mutu, dan *consulting partner* atau sebagai konsultan dengan menjalankan fungsi *early warning system* atau sebagai peringatan dini sebelum dilakukan pemeriksaan oleh pengawas eksternal. Dengan perubahan paradigma, yang tadinya sebagai pemeriksa (*watchdog*) saat ini Inspektorat Kabupaten Katingan lebih ditekankan melakukan pembinaan kepada seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD), desa dan kalurahan di lingkungan pemerintah Kabupaten Katingan. Hal tersebut sangat perlu dilakukan guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih di lingkungan Pemerintah Kabupaten Katingan.

Berdasarkan observasi lapangan, sebagian pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pengawasan belum memahami prosedur kerja sehingga kesempurnaan tugas yang dihasilkan belum mencapai tingkat yang terbaik. Sebagai contoh, pelayanan penindaklanjutan hasil temuan, menurut ketentuan paling lambat 2 hari namun kenyataannya bisa sampai tiga hari atau lebih dan penyelesaian pelaporan hasil penugasan tidak tepat waktu (sering menunda-nunda pekerjaan). Pada siang hari setelah jam istirahat terlihat sebagian pegawai tidak segera masuk melaksanakan tugas-tugasnya tetapi santai-santai dan ngobrol di luar ruangan.

Di sisi lain kurangnya keikutsertaan dalam diklat pelatihan aparatur yang sangat menunjang SDM yang profesional dan berkompeten. Sementara itu, belum semua pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Masih ada pegawai yang merasa khawatir dengan keamanan jabatan dikarenakan adanya praktik mutasi dan pemberhentian jabatan yang tidak mengacu kepada standar manajemen kepegawaian, sebagian pegawai mengalami ketidakadilan seperti kurang mendapat kesempatan untuk melakukan perjalanan dinas dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain.

Fenomena empiris di atas menunjukkan adanya permasalahan berkenaan dengan capaian kinerja pegawai maupun kondisi-kondisi yang kurang mendukung berkenaan dengan kompetensi dan peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan memberikan keterangan bahwa pimpinan mereka kurang memberikan motivasi dan menginspirasi pegawai, kurang memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Para pegawai merasa terbatasnya peluang yang diberikan untuk mengembangkan dirinya, kurangnya motivasi pegawai dalam menciptakan inovasi dan kreativitas dalam

melaksanakan tugas sebagai APIP, belum berani dalam mengambil resiko dan kurangnya pengetahuan tentang pelayanan kepada masyarakat sehingga mempengaruhi kinerja pegawai.

Hingga saat ini belum tersedia kajian mendalam yang menjelaskan keterkaitan antara kinerja dengan kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Katingan tersebut. Hal ini penting untuk diketahui agar dapat memberikan penjelasan mengapa kinerja pegawai belum mencapai tingkat terbaik sebagaimana yang diharapkan. Dengan konsepsi *empiris* dan *reasoning* yang telah dikemukakan, maka dilaksanakan penelitian untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang memasukan variabel motivasi sebagai *variable intervening*.

## 2. METODOLOGI

### 2.1 Ruang Lingkup

Penelitian ini dibatasi pada kajian manajemen sumberdaya manusia yang didekati dari aspek pegawai dan organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner dan data dikumpulkan dalam satu waktu, sehingga penelitian ini juga termasuk *survey cross section*, data diperoleh dari pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan.

### 2.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini, adalah seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan yang berjumlah 54 orang. Responden dalam penelitian ini adalah semua pegawai Inspektorat sebanyak 54 orang sebagai sampel penelitian. Kuisisioner disebar ke 54 responden dan yang kembali sebanyak 50 angket dikarenakan 4 angket yang disebar tidak kembali dan tidak dijawab semuanya.

### 2.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi, variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja, dan Variabel interveing/ mediasinya adalah motivasi.

Definisi Operasional Variabel dari penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

### 2.4 Analisis Data

#### 2.4.1 Uji Instrumen Penelitian (*Test of Validity*)

Instrument dalam penelitian dikatakan valid jika diukur berdasarkan variabel yang diamati dan tepat (Gunawan, 2021), Pengujian *validasi instrument* yaitu  $\alpha$  menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf *signifikan* 95 % atau  $\alpha=0,05$ . *Instrumen* dikatakan

Tabel 1 Operasional variabel penelitian

| No | Variabel  | Indikator   | Item  |
|----|---|---|---|
| 1  | Gaya kepemimpinan transformasional* interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota | <i>Idealized influence</i><br><i>Inspirational motivation</i><br><i>Intellectual stimulation</i><br><i>Individualized consideration</i> | - Pimpinan membicarakan nilai-nilai keyakinan yang paling penting<br>- Pimpinan menjabarkan misi organisasi yang harus dicapai bersama<br>- Saya sangat menghargai pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawan<br>- Pimpinan terbuka dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas<br>- Pimpinan menekankan pentingnya nilai-nilai moral dan etika dalam<br>- Pimpinan terbuka dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas<br>- Pimpinan berbicara dengan optimis tentang masa depan<br>- Pimpinan memperhatikan bakat atau kelebihan yang dimiliki pegawai<br>- Pimpinan berusaha mengembangkan kemampuan yang dimiliki  |
| 2  | Kompetensi** suatu proses yang berusaha untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja, dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pengembangan tujuan organisasi    | Pengetahuan<br>Keterampilan<br>Pengalaman kerja<br>Sikap  | - Pendidikan menunjang kemampuan kerja<br>- Selalu mencari referensi yang berkaitan dengan pekerjaan<br>- Mengetahui hal yang dilakukan untuk sukses dalam bekerja<br>- Keterampilan yang dimiliki sesuai teknis pekerjaan.<br>- Melalui Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan terhadap pekerjaan saya<br>- Mampu memberikan umpan balik tentang permasalahan<br>- Pegawai yang menunjukkan pengalaman kerja, dan keahlian dipromosikan pada jabatan tertentu<br>- Pegawai yang senior lebih berpengalaman, dan mempunyai keahlian dalam bekerja<br>- Pegawai yang mempunyai pengalaman kerja, ditunjang dengan Keahlian yang dimiliki merupakan kebanggaan diri setiap pegawai<br>- Kejelasan kerja membuat pegawai bekerja profesional<br>- Berdiskusi menambah keprofesionalan pegawai   |
| 3  | Motivasi*** suatu cara untuk mendorong pada pegawai agar lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya dengan memberikan kebutuhan yang bersifat materil dan non materil | Arah perilaku<br>Tingkat usaha<br>Tingkat kegigihan   | - Adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan<br>- Keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya<br>- Keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan<br>- Kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung  |
| 4  | Kinerja**** menilai suatu pekerjaan berdasarkan hasil kerja   | Kuantitas kerja<br>Kualitas kerja<br>Ketepatan Waktu<br>Efektivitas<br>Kemandirian<br>Komitmen Kerja                                    | - Pekerjaan mencapai standar kuantitas kerja yang telah ditetapkan institusi<br>- Hasil kerja memenuhi standar kualitas atau mutu yang ditetapkan oleh perusahaan<br>- Merencanakan pekerjaan dalam bekerja<br>- Waktu yang gunakan dalam menyelesaikan pekerjaan telah sesuai dengan aturan yang berlaku kemampuan menyelesaikan pekerjaan<br>- Kemampuan menggunakan sumberdaya organisasi yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan<br>- Mendapatkan gaji yang sesuai dengan peraturan<br>- Rasa puas dengan pekerjaan yang saya geluti saat ini<br>- Berusaha bekerja dengan lebih keras/giat dari pegawai yang lain<br>- Mempertimbangkan pendapat orang lain yang lebih senior dalam pengambilan keputusan<br>- Kemampuan memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda<br>- Memiliki Pengetahuan yang luas yang dapat membantu oranglain dalam pengambilan keputusan<br>- Mempunyai komitmen dan tanggungjawab dalam bekerja<br>- Kemampuan mengatur pengambilan keputusan yang strategis untuk disesuaikan dengan tim kerja didalam organisasi |

Rujukan:

- \* Wang and Huan (2009)  
 \*\* Muzio et al. (2007)  
 \*\*\* Eisenberger et al. (2005)  
 \*\*\*\* Robbins dan Judge (2009)

*valid* mempunyai nilai signifikan korelasi  $\leq$  dari 95 % atau  $\alpha=0,05$  (Adipratama et al., 2021). Validasi dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment criteria*, pengujian yang digunakan pada *instrument* yang dikatakan *valid* jika nilai  $r \geq 0,30$  (Yuniasih, 2020).

Pengukuran dalam penelitian ini, adalah dengan metode *Alpha Cronbach*. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *Alpha Cronbach* adalah  $\geq 0,60$ , walaupun bukan merupakan standar *absolute* oleh Uma Sekaran (2003), Instrumen dapat dikatakan mempunyai keandalan yang dapat diterima, jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah  $\geq 0,60$ . *Instrumen* dikatakan *reliable*, jika dapat digunakan untuk mengukur variable ber-ulangkali, yang menghasilkan data yang sama atau hanya sedikit bervariasi (Adipratama et al., 2021).

#### 2.4.2 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskripsi dan statistika inferensial yaitu *Partial Least Square* (PLS). Analisis statistik inferensial adalah statistik yang digunakan untuk memproyeksikan karakteristik dari sampel ke seluruh populasi Hair et al. (2014). Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini maka data dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penggunaan *Partial Least Square* (PLS) dalam pengujian hubungan kualitas kehidupan kerja, kepuasan dan komitmen pegawai dengan beberapa alasan antara lain; pertama pada penelitian ini karena beberapa hubungan antar variabel belum memiliki landasan teori yang kuat, baru berdasarkan proposisi. Kedua, algoritma dalam PLS memungkinkan menggunakan analisis series *Ordinary Least Square* (OLS), sehingga efisiensi perhitungan algoritma mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks (Anggita et al., 2019). Ketiga, pada pendekatan PLS diasumsikana bahwa semua ukuran *variance* adalah yang berguna untuk dijelaskan. Keempat, pendekatan untuk mengestimasi konstruk laten dianggap sebagai kombinasi linier dari indikator maka menghindari masalah indeterminasi dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skor.

#### 2.4.3 Pengujian Mediasi Dalam PLS

Berdasarkan kerangka konsep dan model hipotesis penelitian, maka penelitian ini menggunakan konstruk eksogen, endogen, dan konstruk *intervening* (mediasi). Pengujian pengaruh mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan konstruk *intervening* dalam model. Selanjutnya dengan menggunakan program PLS untuk mengestimasi model dengan metode pendekatan multi grup. Tim dikelompokkan sesuai dengan tingkat konstruk interaksi (tim yang sering muncul atau data kontinyu dengan *cutpoint means* atau median). Metode ini fleksibel dan dapat menghindari masalah kolinieritas dan distribusi data berkaitan dengan konstruk interaksi.

Konstruk mediator adalah konstruk yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara konstruk eksogen dan endogen (Indiani, 2019). Jika

hubungan signifikan maka konstruk moderator menjadi *pure moderat*, namun jika tidak signifikan menandakan bahwa konstruk tersebut sebagai konstruk *pure independent*. Setelah mengkonfirmasi dari hubungan yang telah diajukan, efek moderator diuji. Diawali dengan uji diferensial *chi-square* dilakukan untuk konstruk-konstruk karakteristik personal. Di sini, sebuah model yang menunjukkan *equality constraints* untuk *path* lintas sub grup dibandingkan dengan model *nonrestricted* umum. Berikut hipotesis null diuji di mana konstruk moderator tidak memiliki pengaruh pada hubungana dalam model tiga tahap. Tiga *degree of freedom* adalah model *restricted* yang menunjukkan pada perbedaan *chi-square* signifikan untuk  $p < 0,5$  (Purnamawati dan Khoirudin, 2019). Pengujian model empiris metode PLS kemudian dilakukan dengan melakukan evaluasi *measurement (outer model)*, evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis penelitian.

### 3. HASIL

#### 3.1 Analisis Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari: Kompetensi (X1), Gaya Kepemimpinan transformasional (X2), Motivasi Kerja Pegawai (Z), dan Kinerja Pegawai (Y), Deskripsi setiap indikator dan variabel dapat diuraikan sebagai berikut.

##### 1. Kompetensi Pegawai (X1)

Pengujian variabel Kompetensi Pegawai (X1) dalam studi ini difokuskan pada potensi yang dimiliki individu sumberdaya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya. Pengukuran kompetensi pegawai meliputi tiga indikator: pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan sikap. Dari ketiga indikator tersebut dikembangkan dalam dua belas item pernyataan. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel Kompetensi adalah sebesar 3,98 artinya sebagian besar responden pada Inspektorat Kabupaten Katingan menyatakan penerapan kompetensi sudah masuk pada kategori baik. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, Kompetensi berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui indikator: pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan sikap secara keseluruhan telah diterapkan dengan baik pada Inspektorat Kabupaten Katingan.

##### 2. Gaya Kepemimpinan transformasional (X2)

Pengujian variabel Gaya Kepemimpinan transformasional (X2) dalam studi ini difokuskan pada interaksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional meliputi empat indikator, dari keempat indikator tersebut dikembangkan dalam lima belas item pernyataan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata

variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3,31 artinya sebagian besar responden pada Inspektorat Kabupaten Katingan menyatakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional sudah masuk pada kategori sedang. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui empat indikator secara keseluruhan telah diterapkan pada Inspektorat Kabupaten Katingan dan mendapat tanggapan yang beragam dari responden.

### 3. Motivasi Kerja Pegawai

Pengujian variabel motivasi pegawai dalam penelitian ini difokuskan pada motivasi yang didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Adipratama et al., 2021). Kristinae (2018) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Motivasi Kerja Pegawai pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator, yaitu: arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Dari tiga indikator tersebut dikembangkan dalam enam item. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel motivasi kerja pegawai adalah sebesar 3,56 artinya sebagian besar responden pada Inspektorat Kabupaten Katingan menyatakan motivasi kerja sudah masuk pada kategori baik.

### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Pengukuran variabel kinerja pegawai menggunakan enam indikator, yaitu Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Pernyataan yang diajukan dalam variabel ini terdiri dari lima belas item pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor rata-rata variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,84 artinya sebagian besar responden pada Inspektorat Kabupaten Katingan menyatakan kinerja pegawai sudah masuk pada kategori baik. Jika dicermati dari kondisi lapangan yang ada, kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden yang diukur melalui indikator: Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja secara keseluruhan telah diterapkan dengan baik pada Inspektorat Kabupaten Katingan.

## 3.2 Analisis Model dengan Partial Least Square (PLS)

### 3.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran diuji dengan tujuan guna menilai variabel indikator yang merefleksikan sebuah konstruk (variabel laten). Secara empiris analisis ini bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada indikator serta variabel laten yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris.

Pengukuran dalam evaluasi model pengukuran indikator reflektif menggunakan validitas *convergent*, *validitas discriminant* dan reliabilitas.

#### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dari semua variabel dengan indikator reflektif akan dievaluasi dari nilai loading factor (*outer loading*) dari tiap item indikator konstruk. Tabel 2 menyajikan nilai *outer loading* dari hasil pengolahan pada SmartPLS untuk indikator yang bersifat reflektif. Pengujian dilakukan melalui dua kali menjalankan program karena terdapat beberapa item indikator yang nilainya dibawah nilai yang disyaratkan.

Pengujian pertama menunjukkan nilai *outer loading* tidak semua item indikator memiliki nilai  $>0,70$  (yang diberi tanda kuning). Dengan demikian indikator ini harus dihilangkan, kemudian dilakukan pengujian kembali. Berdasarkan nilai *outer loading* yang disajikan pada Tabel 5.10 tersebut terlihat nilai *loading factor* semua indikator konstruk reflektif adalah  $>0,70$  yang berarti semua indikator konstruk adalah valid.

Pengujian validitas konvergen juga dilakukan dengan melihat nilai AVE dimana semua variabel dengan indikator reflektif menunjukkan nilai  $>0,50$  yang berarti valid konvergen (Tabel 3).

#### 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji dengan cara melihat nilai *cross loading* untuk setiap indikator variabel harus  $>0,70$  dan harus lebih besar dari *cross loading* indikator variabel yang lain dalam merefleksikan sebuah konstruk. Tabel 4 menyajikan semua nilai *cross loading* adalah  $>0,70$ . Jika dilihat pada table tersebut, nilai *cross loading* indikator pada variabelnya (diberi angka tebal) merupakan nilai terbesar dibandingkan dengan *cross loading* indikator tersebut pada variabel yang lain. Dari evaluasi ini dapat dikatakan bahwa indikator dari semua variabel penelitian untuk indikator variabel yang bersifat reflektif sudah valid dalam merefleksikan variabel yang diukurinya.

#### 3. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai *reliability* antara indikator dari konstraknya.

Tabel 5 menyajikan nilai *cronbach's alpha* serta *composite reliability* dari variabel penelitian dengan indikator reflektif. Nilai tersebut bernilai  $>0,60$  Sesuai dengan *rule of thumb* maka semua variabel laten dengan indikator reflektif memiliki reliabilitas komposit yang baik pada penelitian yang bersifat *exploratory research* (Hair et al. 2014). Dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak digunakan dalam pengukuran variabel kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi pegawai, dan kinerja pegawai.

### 3.2.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dengan PLS dilakukan dengan menilai *goodness of fit* model. Pemeriksaan *goodness of fit*

Tabel 2. *Outer loading* setiap indikator

| Variabel                           | Item  | Pengujian I | Pengujian II |
|------------------------------------|-------|-------------|--------------|
| Kompetensi                         | X1.1  | 0,547       | -            |
|                                    | X1.2  | 0,608       | -            |
|                                    | X1.3  | 0,606       | -            |
|                                    | X1.4  | 0,492       | -            |
|                                    | X1.5  | 0,696       | -            |
|                                    | X1.6  | 0,657       | -            |
|                                    | X1.7  | 0,664       | -            |
|                                    | X1.8  | 0,680       | -            |
|                                    | X1.9  | 0,578       | -            |
|                                    | X1.10 | 0,528       | -            |
|                                    | X1.11 | 0,659       | -            |
|                                    | X1.12 | 0,728       | 1,000        |
| Gaya kepemimpinan transformasional | X2.1  | 0,930       | 0,926        |
|                                    | X2.2  | 0,831       | 0,858        |
|                                    | X2.3  | 0,822       | 0,836        |
|                                    | X2.4  | 0,819       | 0,822        |
|                                    | X2.5  | 0,803       | 0,839        |
|                                    | X2.6  | 0,515       | -            |
|                                    | X2.7  | 0,713       | 0,763        |
|                                    | X2.8  | -0,038      | -            |
|                                    | X2.9  | -0,084      | -            |
|                                    | X2.10 | -0,117      | -            |
|                                    | X2.11 | -0,119      | -            |
|                                    | X2.12 | 0,809       | 0,769        |
|                                    | X2.13 | 0,743       | 0,777        |
|                                    | X2.14 | 0,650       | -            |
|                                    | X2.15 | 0,644       | -            |
| Motivasi Kerja Pegawai             | Z.1   | 0,877       | 0,890        |
|                                    | Z.2   | 0,880       | 0,877        |
|                                    | Z.3   | 0,885       | 0,889        |
|                                    | Z.4   | 0,770       | 0,757        |
|                                    | Z.5   | 0,864       | 0,871        |
|                                    | Z.6   | 0,328       | -            |
| Kinerja Pegawai                    | Y.1   | 0,663       | -            |
|                                    | Y.2   | 0,874       | 0,900        |
|                                    | Y.3   | 0,821       | 0,795        |
|                                    | Y.4   | 0,770       | 0,748        |
|                                    | Y.5   | 0,648       | -            |
|                                    | Y.6   | 0,624       | -            |
|                                    | Y.7   | 0,712       | 0,778        |
|                                    | Y.8   | 0,400       | -            |
|                                    | Y.9   | 0,452       | -            |
|                                    | Y.10  | 0,506       | -            |
|                                    | Y.11  | 0,565       | -            |
|                                    | Y.12  | 0,760       | 0,763        |
|                                    | Y.13  | 0,763       | 0,758        |
|                                    | Y.14  | 0,796       | 0,799        |
|                                    | Y.15  | 0,766       | 0,838        |

Tabel 3. Nilai AVE

| Variabel                           | AVE   |
|------------------------------------|-------|
| Kompetensi                         | 1,000 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,691 |
| Motivasi Kerja Pegawai             | 0,638 |
| Kinerja Pegawai                    | 0,732 |

Tabel 4. Nilai *cross loading* indikator variabel penelitian

| Indikator | X1           | X2           | Z            | Y            |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| X1        | <b>0,825</b> |              |              |              |
| X2        | -0,038       | <b>1,000</b> |              |              |
| Z         | -0,269       | -0,053       | <b>0,799</b> |              |
| Y         | 0,054        | 0,847        | -0,095       | <b>0,858</b> |

Tabel 5 Hasil pengujian reliabilitas instrumen

| Indikator/variabel                 | Cronbach's Alpha | composite reliability |
|------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Kompetensi                         | 1,000            | 1,000                 |
| Gaya kepemimpinan transformasional | 0,945            | 0,936                 |
| Motivasi Kerja Pegawai             | 0,933            | 0,910                 |
| Kinerja Pegawai                    | 0,934            | 0,924                 |

dilakukan dengan melihat nilai *RSquare* hasil uji dan menghitung nilai  $Q^2$  *predictive relevance* model structural tersebut.  $Q^2$  *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model.

Evaluasi model struktural juga bertujuan untuk melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antar variabel laten. Koefisien jalur hubungan ini akan dinilai dari *T-Statistic* yang dihasilkannya sehingga dapat digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Signifikansi hubungan antar variabel digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

#### 1. Pemeriksaan *Goodness of Fit*

*Model Goodness of Fit* dievaluasi berdasarkan nilai  $Q^2$  *predictive relevance* yang dihitung dari nilai *R-Square model*. Nilai  $Q^2$  didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen atau variabel endogen. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$  dimana semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Dalam model struktural penelitian ini terdapat dua variabel endogen yaitu keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Adapun koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari kedua variabel endogen disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil pengujian *goodness of fit*

| Model struktural | Variabel Endogen           | R-Square |
|------------------|----------------------------|----------|
| 1                | Motivasi kerja pegawai (Z) | 0,725    |
| 2                | Kinerja Pegawai (Y)        | 0,079    |

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) tersebut dapat diketahui  $Q^2$  dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 &= 1 - \{(1 - 0,725) (1 - 0,079)\} \\
 &= 1 - \{(0,275) (0,921)\} \\
 &= 1 - 0,253 \\
 &= 0,747 \\
 &= \mathbf{0,75}
 \end{aligned}$$

Diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar  $Q^2 = 0,75$  atau 75 persen. Hal ini dapat diartikan bahwa model dapat menjelaskan fenomena kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Katingan dikaitkan dengan variabel kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi sebesar 75 persen, sisanya 25 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam model. Dari pengujian ini model dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang baik. Setelah pengujian *goodness of fit* ini model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

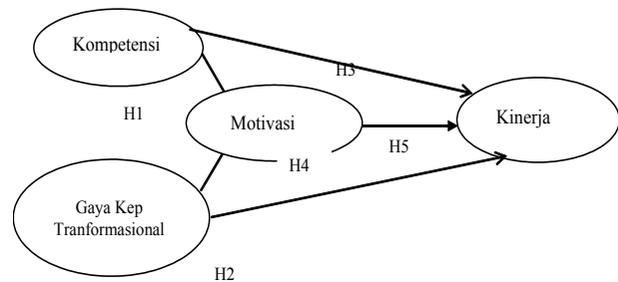
2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Model struktural siap digunakan dalam evaluasi hipotesis penelitian setelah dilakukan pengujian model pengukuran atau *outer model* (guna melihat validitas dan reliabilitas) serta *goodness of fit* dari model struktural. Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian akan diuji dengan melihat koefisien jalur hubungan antar variabel laten. Dari output model PLS pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan *t-statistic* (titik kritis) hasil pengujian.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, pengujian hipotesis dan model hubungan antar variabel dilakukan melalui dua tahapan yakni: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh mediasi. Uraian hasil pengujian dipaparkan sebagai berikut.

• Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Pengujian koefisien jalur pada penelitian ini menguji hubungan antara variabel kompetensi, gaya kepemimpinan, , Moitvasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa terdapat satu hubungan yang tidak signifikan. Sesuai dengan *rule of thumb* pengujian model struktural, dimana hubungan antar variabel yang dianggap memiliki pengaruh yang signifikan adalah dengan nilai *t-statistic* > 1,96 pada  $\alpha = 0,05$ . Hasil ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukkan.



Gambar 1 Diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis pengaruh langsung

Tabel 7 menyajikan hasil pengujian hubungan antar variabel dan hipotesis yang terkait hubungan tersebut, dimana terlihat bahwa dua hipotesis tidak dapat dibuktikan secara empiris (ditolak) dan tiga hipotesis lainnya dapat dibuktikan secara empiris (diterima). Berdasarkan apa yang disajikan tabel serta gambar tersebut maka dapat dilakukan analisis terhadap hipotesis penelitian.

Tabel 7. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung

| Hipotesis | Variabel                               | Koefisien jalur | T statistic  | P Value*)    | Ket.           |
|-----------|--|-----------------|--------------|--------------|----------------|
| H1        | Kompetensi → Kinerja pegawai           | 0,192           | <b>1,737</b> | <b>0,083</b> | <b>ditolak</b> |
| H2        | Kompetensi → motivasi kerja            | 0,557           | 4,393        | 0,000        | diterima       |
| H3        | Gaya Kep. Transform. → Kinerja pegawai | 0,165           | <b>1,647</b> | <b>0,100</b> | <b>ditolak</b> |
| H4        | Gaya Kep. Transform. → motivasi kerja  | 0,297           | 2,084        | 0,038        | diterima       |
| H5        | Motivasi kerja → Kinerja pegawai       | 0,608           | 5,903        | 0,000        | diterima       |

\*) signifikan pada  $\alpha = 0,05$

## 4. PEMBAHASAN

### 4.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Uji t pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai tidak signifikansi pengaruh variabel Kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,083 lebih besar dari 0,05. Maka secara statistik H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>A</sub> ditolak. Artinya hipotesis pertama tidak dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut ditolak. Hal ini berarti bahwa Kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Koefisien menunjukkan arah yang positif, artinya apabila kompetensi ditingkatkan juga akan meningkatkan kinerja pegawai. Hanya pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pernyataan ini tidak sejalan dengan temuan Saputra et al. (2019) menjelaskan bahwa setiap individu SDM dinilai memiliki aset kompetensi bagi suatu organisasi, yang saling mempengaruhi untuk menghasilkan kinerja. Dandau (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan ada pengaruh dari kompetensi, motivasi dan perekrutan terhadap fasilitas kerja dan peningkatan kualitas SDM.

Berdasarkan hasil observasi dilapangan hal tersebut dikarenakan responden dalam penelitian ini adalah mereka sebagian besar berstatus pegawai negeri yang menerima gaji dan tunjangan sesuai dengan pangkat dan tupoksinya masing. Sehingga indikator pada variabel kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Katingan.

Sebagian besar pegawai merupakan pegawai senior yang pernah menduduki jabatan dan pangkat golongan cukup tinggi seperti jabatan sekretaris dinas, Camat dan Kabag sehingga kurang telaten dan antusias dalam bekerja. Sementara itu, belum semua pegawai memiliki motivasi yang tinggi. Masih ada pegawai yang merasa khawatir dengan keamanan jabatan dikarenakan adanya praktik mutasi dan pemberhentian jabatan yang tidak mengacu kepada standar manajemen kepegawaian, sebagian pegawai mengalami ketidakadilan dalam pengembangan karir, seperti belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan, kurang mendapat kesempatan melakukan perjalanan dinas dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain.

### 4.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi secara langsung dan signifikan positif berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Meningkatnya nilai kompetensi akan meningkatkan nilai motivasi pegawai. Pernyataan ini selaras dengan temuan Sihite (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi berperan penting dari keberhasilan sumberdaya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Keberagaman demografi pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan, yang meliputi usia, gender, tingkat pendidikan secara tidak langsung juga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi pegawai. Pegawai pada

Inspektorat Kabupaten Katingan mayoritas berusia diatas 30 tahun dan telah menikah. Pada umumnya memiliki harapan terkait kepentingan pribadi, keluarga dan masa depan. Sehingga harapan tersebut yang kemudian akan mempengaruhi tingkat motivasi pegawai. Keberagaman demografi ini pula yang harus dicermati pimpinan. Hal ini didukung pernyataan Anggita dan Kawedar (2017) bahwa faktor demografi karyawan mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja pegawai, karena pegawai muda adalah golongan karyawan yang akan cenderung lebih kritis terhadap hak-hak yang harus diterimanya sebagai pegawai daripada pegawai senior.

Pihak Inspektorat Kabupaten Katingan berupaya untuk meningkatkan kompetensi, dengan cara menanamkan perasaan nyaman, keadilan, kebanggaan, kepemilikan, otonomi, demokrasi, tanggung jawab, fleksibilitas, dan kekeluargaan. Kompetensi ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki individu sumberdaya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya (Pasaribu, 2019). Individu yang mandiri dalam suatu organisasi selalu menghasilkan orang-orang yang berkompentensi berdasarkan karyanya.

### 4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan transformasional pada Inspektorat Kabupaten Katingan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Arson et al. (2020) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dalam perusahaan memiliki dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja. Namun temuan pada penelitian ini selaras dengan kajian Jufrizen dan Lubis (2020) yang menyatakan bahwa tidak semua perusahaan cocok menggunakan jenis gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional cenderung negatif karena bawahan tidak menginginkan pemimpin yang terlalu idealis dan memaksa bawahan mencapai visi dan misi yang terlalu sulit untuk dicapai. Kepemimpinan yang sederhana namun visioner lebih baik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang sifatnya terlalu rumit untuk dipahami oleh bawahan. Dengan didukung berbagai hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak serta merta dibangun oleh gaya kepemimpinan yang melibatkan aspek manajemen sumber daya manusia. Perlu faktor yang lebih kuat untuk membangun kinerja pegawai yang cakupan konteksnya jauh lebih luas lagi.

### 4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi

Nilai signifikansi pengaruh variable gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi adalah sebesar 0,038 lebih kecil dari 0,05, maka secara statistik H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>A</sub> ditolak. Artinya hipotesis kedua dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut diterima. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara

langsung berpengaruh terhadap motivasi. Koefisien menunjukkan arah yang positif, artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional ditingkatkan juga akan meningkatkan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi (Efhendy et al., 2021).

Berdasarkan hasil jawaban responden menjawab setuju baik secara keseluruhan maupun pada setiap item pertanyaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara baik dalam organisasi. dengan demikian motivasi dapat meningkat seiring dengan kemampuan pemimpin yang mampu menginspirasi pegawai agar bekerja lebih efektif. Oleh karena itu baiknya faktor kepemimpinan diatas sudah tentu berpengaruh pada peningkatan motivasi yang kuat pada institusi.

#### 4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.

Nilai signifikansi untuk pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka secara statistik H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>A</sub> diterima. Artinya hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa: "motivasi pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai" dapat dibuktikan kebenarannya dan hipotesis tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa motivasi secara langsung dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Meningkatnya nilai motivasi akan meningkatkan nilai kinerja pegawai.

Balas jasa yang diterima setiap pegawai diluar gaji dan keramahan rekan kerja menjadi indikator dominan dalam penelitian ini, yang mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Hal ini didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lidia dan Hutajulu et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Orang bekerja pada suatu organisasi disebabkan adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi, kebutuhan dasar adalah makan dan minum (kebutuhan primer), untuk itu yang diharapkan dalam bekerja adalah upah atau gaji untuk memenuhi kebutuhan primer tersebut. Adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut disebut "motivasi". Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Subakti (2013) bahwa motivasi kerja merupakan sikap yang paling berpengaruh terhadap kinerja.

#### 4.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan pemediasi sempurna (*complete* atau *full mediation*) dari hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis ditemukan bahwa kompetensi terhadap kinerja pegawai, yang di mediasi oleh motivasi kerja diperoleh nilai positif. Hasil ini berarti pengaruh kompetensi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun melalui mediasi motivasi kerja secara nyata mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang

dimediasi oleh motivasi kerja adalah signifikan, maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini memberikan bukti aktual bahwa kompetensi mampu meningkatkan motivasi kerja dan melalui motivasi kerja yang tinggi maka kinerja pegawai dapat meningkat.

Temuan penelitian ini mendukung pandangan Poetri et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berperan penting untuk mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu, sehingga motivasi sangat penting mendorong seseorang untuk bekerja, Teori Prestasi menurut McClelland meliputi kebutuhan untuk mencapai tujuan (*need for achievement/n-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/n-pow*). Apabila kebutuhan prestasi seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan, apabila seseorang memenuhi kebutuhan dalam suatu organisasi berpengaruh sangat kuat untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 4.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa motivasi memiliki peran mediasi dalam menjembatani hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Fakta tersebut menunjukkan bahwa motivasi yang dibentuk oleh balas jasa yang diterima setiap pegawai diluar gaji dan keramahan rekan kerja yang mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Motivasi sendiri berdampak signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai (Prayitno et al., 2020).

Motivasi kerja merupakan pemediasi sempurna (*complete* atau *full mediation*) dari hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun melalui mediasi motivasi kerja secara nyata mampu mempengaruhi kinerja pegawai

Berdasarkan hasil jawaban responden menjawab setuju baik secara keseluruhan maupun pada setiap item pertanyaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara baik dalam organisasi. dengan demikian kinerja pegawai dapat meningkat seiring dengan kemampuan pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan agar bekerja lebih efektif.

Hasil penelitian pada variabel gaya kepemimpinan terlihat jelas bahwa pegawai sangat menghargai proses interaksi pimpinan dengan pegawainya. Ini menunjukkan

memang proses hubungan antara pegawai dan pimpinan terjalin dengan sangat baik. Para pimpinan juga membicarakan tentang nilai-nilai keyakinan, visi dan misi organisasi, optimisme dan juga pengakuan akan hasil pencapaian dari masing-masing individu. Oleh karena itu baiknya faktor kepemimpinan diatas sudah tentu berpengaruh pada pembentukan motivasi yang kuat pada institusi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terkait dengan peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Katingan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut. *Pertama*, kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. *Kedua*, gaya kepemimpinan transformasional secara langsung tidak mempengaruhi kinerja Pegawai, namun secara langsung mempengaruhi motivasi kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan. *Ketiga*, motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, dimana motivasi kerja merupakan variabel mediasi penuh (*full Mediation*) hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan pemediasi sempurna (*complete* atau *full mediation*) dari hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Keempat*, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, yaitu bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun melalui mediasi motivasi kerja secara nyata mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan hasil, saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pimpinan diharapkan dapat menumbuhkan antusiasme dan optimisme sehingga mampu memberikan motivasi dan menjadi teladan bagi pegawai
2. Inspektorat Kabupaten Katingan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda atau lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional
3. Perlu adanya penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan mendorong pengembangan karir pegawai Inspektorat Kabupaten Katingan.

## REFERENSI

Adipratama, E., Ferdinand, F.H. and Husnatarina, F., 2021. Kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), pp.35-43.

- Anggita, E.D., Hoyyi, A. and Rusgiyono, A., 2019. Analisis Structural Equation Modelling Pendekatan Partial Least Square Dan Pengelompokan Dengan Finite Mixture PLS (FIMIX-PLS)(Studi Kasus: Kemiskinan Rumah Tangga di Indonesia 2017). *Jurnal Gaussian*, 8(1), pp.35-45.
- Arson, Mantikei, B. and Christa, U.R., 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Environment and Management*, 1(1), pp.46-56.
- Dandu, S., 2019. Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 1(2), pp.104-118.
- Efhendy, H., Mantikei, B. and Syamsudin, A., 2021. Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya. *Journal of Environment and Management*, 2(2), pp.140-147.
- Eisenberger, R., Jones, J.R., Stinglhamber, F., Shanock, L. and Randall, A.T., 2005. Flow experiences at work: For high need achievers alone?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), pp.755-775.
- Fazira, Y. and Mirani, R., 2019. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 4(1), pp.76-83.
- Gunawan, G., 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Kantor Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 18(3), pp.333-356.
- Hutajulu, Y.M.M., Sintani, L. and Meitiana, M., 2021. Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), pp.44-52.
- Indiani, N.L., 2019. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan Dan Loyalitas Pelanggan Travel Agent Di Kabupaten Badung. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 2(2), pp.133-151.
- Jufrizen, J. and Lubis, A.S.P., 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), pp.41-59.
- Kristinae, V., 2018. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan di Pujasera Palangka Raya. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), pp.78-93.
- Muzio, E., Fisher, D.J., Thomas, E.R. and Peters, V., 2007. Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies. *Project Management Journal*, 38(2), pp.30-38.

- Pasaribu, S.E., 2019. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp.89-103.
- Prayitno, J.H., Mawung, A.S. and Syamsudin, A., 2020. Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 1(2), pp.91-102.
- Purnamawati, D.L. and Khoirudin, R., 2019. Penyerapan Tenaga Kerja Sektor Manufaktur Di Jawa Tengah 2011-2015. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(1), pp.41-52.
- Robbins, S.P. and Judge, T., 2009. *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Sihite, M., 2018. Peran kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0: suatu tinjauan konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), pp.145-159.
- Subakti, A.G., 2013. Pengaruh motivasi, kepuasan, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), pp.596-606.
- Wang, Y.S. and Huang, T.C., 2009. The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), pp.379-392.
- Wibowo, A.A. and Kertati, I., 2022. Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), pp.01-12.
- Widodo, S., 2019. Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kebersihan kota binjai. *Jumant*, 11(1), pp.279-295.
- Yuniasih, I., 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen Jakarta Pusat. *Jurnal Marketing*, 4(1), pp.254-262.