

**PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PENDIDIKAN SEBAGAI
PEMODERATOR PADA BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR
KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**

Wahyu Yulianto

Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan

Jl. Raya 2 Sukamandi, Ciasem 41256, Subang-Jawa Barat

Email: wahyuyuliantokkp@gmail.com

Abstract

The study purpose is to analyse the impact of training, competence, motivation and leadership towards performance either directly or through job satisfaction as a mediator variable. As many as 55 staff are considered as respondents in this research, and census method is used as the sampling method. Primary data in this study were collected through questionnaires and analyzed using Likert Scale. Secondary data are obtained from the organization structure Sukamandi Apparatus Training Centre (BDA), performance appraisal, staff attendance, information system and personnel management. Structural Equation Modeling Analisis of Moment Structures (SEM-AMOS) is used to process and analyze data.

This study shows staff with high education, competence and leadership have a significant effect on performance, While the job satisfaction is significant in mediating the influence of training, competence and leadership on performance. Next on the employee with low education, training, competence, motivation and leadership have a significant influence on performance, while job satisfaction is significant in mediating the effect of competence and leadership on staff performance.

Keywords: training, competence, motivation, leadership, job satisfaction, performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai memiliki peranan penting dalam menunjang keberhasilan dan kesuksesan organisasi, apabila kinerja pegawai rendah maka akan berdampak buruk pada kinerja organisasi. Kinerja pegawai dapat dikatakan belum optimal apabila masih ditemukan adanya permasalahan kinerja. Monitoring capaian kinerja PNS Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan pada periode Januari s.d. Maret 2018, menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai tergolong rendah, sebanyak 10 orang atau 18% dari total pegawai melakukan pelanggaran disiplin ketentuan masuk kerja.

Penempatan tugas 12 pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan spesifikasi jabatan Permasalahan kinerja

tersebut diduga berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Wirawan (2012) menyebutkan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya pelatihan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selanjutnya Colquitt *et al.* (2009) dengan model integratif perilaku organisasinya menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kepuasan kerja, motivasi dan pembelajaran. Model ini menempatkan kepuasan kerja pada urutan paling atas, karena menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan kinerja. Gibson *et al.* (2008) dengan model kinerja individu menjelaskan bahwa terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi

kinerja: 1) Variabel individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang dan demografis. 2) Psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja, psikologi. 3) variabel organisasi meliputi kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.

Banyak penelitian membuktikan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Marpaung (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa faktor kepemimpinan, budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Arifin (2015) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Murgianto *et al.* (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan kompetensi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan. Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai di Balai Diklat Aparatur (BDA) berstatus PNS berjumlah 55 orang. Responden dikelompokkan menjadi 2 kategori berdasarkan tingkat pendidikan. Kategori pendidikan tinggi adalah pegawai yang berpendidikan Magister (S2) s.d Ahli Madya (D3) dan kategori pendidikan rendah adalah pegawai yang berpendidikan SMA s.d SD. Analisis data dilakukan pada masing-masing kelompok kategori pendidikan. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner ke responden yang diukur menggunakan Skala Likert 1 sampai 5, sedangkan data sekunder didapatkan dari dokumen penilaian prestasi kerja pegawai,

KERANGKA TEORI

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora

Kepuasan kerja bukanlah variabel yang berdiri sendiri, akan tetapi kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Colquitt *et al.* (2009) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikelompokkan menjadi tiga variabel: 1) mekanisme organisasi meliputi budaya organisasi dan struktur organisasi. 2) mekanisme kelompok meliputi gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, proses tim dan karakteristik proses. 3) karakteristik individu meliputi kepribadian dan nilai budaya serta kemampuan (*personality & culture values, ability*). Robbins (2006) menyatakan secara umum faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, pengakuan, kompensasi, hubungan dengan pemimpin dan kesempatan berprestasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Armstrong (2006) bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja, dan sejauh mana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaan mereka.

struktur organisasi, sistem informasi dan manajemen kepegawaian (simpeg) dan presensi pegawai. Metode pengolahan dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan program AMOS versi 22.

Analisis deskripsi responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sangat beragam mulai dari SD sampai dengan S2. Responden yang berpendidikan S3 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 17 orang, S1/Sederajat sebanyak 9 orang, D3/Sederajat sebanyak 3 orang, SMA/Sederajat sebanyak 18 orang, SMP sebanyak 4 orang dan SD sebanyak 3 orang. Berdasarkan data tersebut pegawai yang masuk kategori pendidikan tinggi berjumlah 30 orang dan pegawai yang masuk kategori pendidikan rendah sebanyak 25 orang.

2004). Dessler (2006) berpendapat bahwa pelatihan mengacu pada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan yang ada saat ini dengan

keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan. Mangkuprawira (2004) mengungkapkan pendapat yang sama bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik sesuai standar. Menurut Rivai (2006) pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2006) diantaranya: (1) Instruktur, personal dan kompetensi instruktur pelatihan harus benar-benar baik; (2) Peserta pelatihan harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Peserta pelatihan

Kompetensi

Winarno dan Perdana (2015) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik individu yang dapat diukur dan ditentukan untuk menunjukkan perilaku tertentu dan prestasi kerja pada diri seseorang. Kompetensi menurut Sudarmanto (2009) adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut

Motivasi

Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins 2001). Gomes (2003) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan berkaitan erat

juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan; (3) Materi pelatihan sumber daya manusia harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia dan materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang. (4) Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. (5) Tujuan pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan dan tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut. (6) Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

oleh pekerjaan (Badan Kepegawaian Negara 2013).

Menurut Spencer and spencer (1993) terdapat 5 karakteristik kompetensi yaitu: 1. *Motives* (motif) artinya seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. 2. *Traits* (ciri / karakteristik pribadi) merupakan watak yang membuat orang berperilaku atau merespon sesuatu dengan cara tertentu. 3. *Self Concept* (konsep diri) merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan diyakininya. 4. *Knowledge* (pengetahuan) merupakan informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. 5. *Skills* (keahlian / keterampilan) merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Parrek (2005) mengemukakan enam indikator yang lazim digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yaitu : 1. Prestasi kerja, yaitu sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang manajer dibawah lingkungan kerja yang sulit sekalipun. 2. Pengaruh, yaitu upaya yang dilakukan untuk mempertahankan gagasan atau argumentasi sebagai bentuk dari kuatnya pengaruh yang ingin ditanamkan kepada orang lain. 3.

Pengendalian, yaitu tingkat pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. 4. Ketergantungan, yaitu kebutuhan dari bawahan terhadap orang-orang yang berada di lingkungan kerjanya, baik terhadap sesama pekerja maupun terhadap atasan. 5. Pengembangan, yaitu upaya yang dilakukan

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Colquitt *et al.* (2009) didefinisikan sebagai penggunaan wewenang dan pengaruh untuk mengarahkan kegiatan pengikut menuju pencapaian tujuan. Menurut Sunarto (2005) kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan untuk bertindak secara benar, mencapai komitmen dan memotivasi untuk tujuan bersama. Siagian (2008) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya.

Indikator kepemimpinan menurut Martoyo (2000) yaitu: 1. Kemampuan analitis merupakan situasi yang dihadapi secara teliti, fokus dan mantap merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Jusmin *et al.* (2016) adalah evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang bahagia atau tidak bahagia, puas atau tidak puas dengan pekerjaan. Kepuasan kerja mengacu pada suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau positif, yang berasal dari apresiasi karyawan untuk pekerjaannya atau pengalaman kerja (Belias dan Koustelios 2014).

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2006) antara lain: 1. Kerja yang menantang secara mental, pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan

Kinerja

Kinerja menurut Hasibuan (2006) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan

oleh organisasi terhadap pekerja atau oleh atasan terhadap bawahannya untuk memberikan kesempatan guna meningkatkan potensi dirinya melalui pendidikan ataupun pelatihan. 6. Afiliasi, yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial.

seseorang. 2. Keterampilan berkomunikasi dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi. 3. Keberanian artinya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, pemimpin perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya. 4. Kemampuan mendengar merupakan salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuan serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya. 5. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

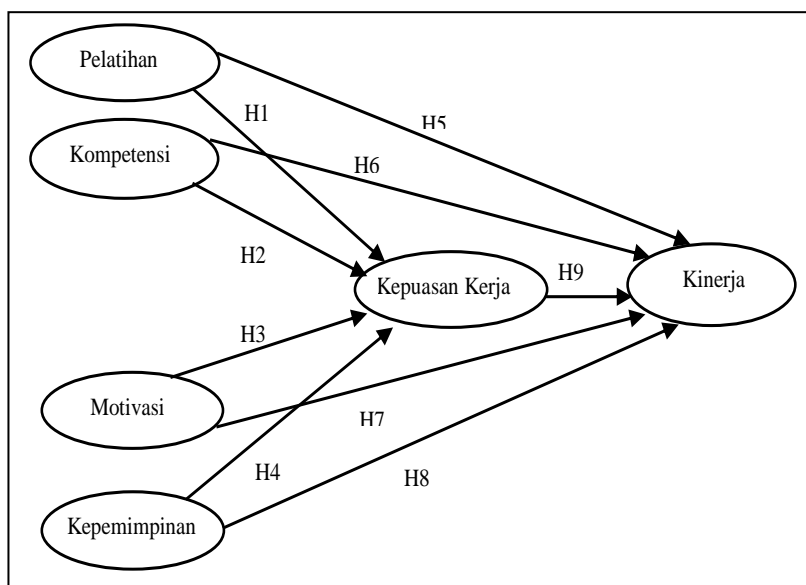
keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. 2. Penghargaan yang sesuai, karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu dan selaras dengan harapan karyawan. 3. Kondisi kerja yang mendukung, karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. 4. Rekan kerja yang mendukung, individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial.

karyawan. Robbins (2001) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja. Colquitt *et al.* (2009) menyatakan kinerja secara umum adalah seperangkat nilai yang memberikan kontribusi perilaku karyawan secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dianggap pemenuhan komitmen sedemikian rupa yang melepaskan

pelaku dari seluruh kewajiban yang ditetapkan dalam kontrak (Sultana *et al.* 2012).

Bernardin and Russel (1993) menyebutkan terdapat 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: (1) *Quality* yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. (2) *Quantity* yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. (3) *Timeliness* yaitu tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. (4) *Cost effectiveness* yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. (5) *Need for supervision* yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya. (6) *Interpersonal impact* yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka perlu dilakukan analisis faktor pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai pegawai dengan pendidikan sebagai pemoderasi. Pendidikan dijadikan sebagai pemoderasi dalam penelitian ini karena tingkat pendidikan diasumsikan mempengaruhi persepsi pegawai terhadap faktor-faktor tersebut dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu pendidikan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dalam penelitian Patiran (2010) yang menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Tujuan penelitian adalah: 1) Menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. 2) Menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. 3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Keterkaitan pengaruh faktor pelatihan, kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja berdasarkan landasan teori diatas dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Model pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sebanyak 9 hipotesis: H1 “Pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja”, H2 “Kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja”, H3 “Motivasi mempengaruhi kepuasan kerja”, H4 “Kepemimpinan

mempengaruhi kepuasan kerja”, H5 “Pelatihan mempengaruhi kinerja”, H6 “Kompetensi mempengaruhi kinerja”, H7 “Motivasi mempengaruhi kinerja”, H8 “Kepemimpinan mempengaruhi kinerja” dan H9 “Kepuasan mempengaruhi kinerja”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Uji kesesuaian model dilakukan dengan melihat nilai *Goodness of Fit*, kriteria yang dijadikan acuan antara lain *Chi Square*, *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI). Hasil pengujian *Goodness of Fit* awal pada pegawai pendidikan tinggi dan pendidikan rendah menunjukkan model belum dapat dikategorikan *Goodness of Fit* (Tabel 1), untuk itu perlu dilakukan modifikasi model. Modifikasi model dilakukan dengan menghapus variabel dan hipotesis yang

berdasarkan hasil pengujian memiliki nilai critical ratio (CR) < 1.96 dan tidak signifikan $P > 0.05$. Modifikasi model pada pegawai pendidikan tinggi dilakukan dengan menghapus Hipotesis 5 dan penghapusan variabel motivasi yang terdiri dari 2 hipotesis yaitu H3 dan H7 (Tabel 1). Sedangkan pada pegawai pendidikan rendah modifikasi model dilakukan dengan menghapus hipotesis 1 (H1) dan hipotesis 3 (H3) (Tabel 2).

Tabel 1 Uji *regression weights* awal pegawai pendidikan tinggi

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pelatihan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.087	0.037	2.331	0.02
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.427	0.121	3.529	***
Motivasi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.123	0.1	1.229	0.219
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.552	0.105	5.242	***
Pelatihan mempengaruhi Kinerja	-0.012	0.068	-0.171	0.864
Kompetensi mempengaruhi Kinerja	1.464	0.282	5.189	***
Motivasi mempengaruhi Kinerja	-0.164	0.173	-0.947	0.344
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	0.544	0.252	2.158	0.031
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	0.873	0.378	2.312	0.021

Tabel 2 Uji *regression weights* awal pegawai pendidikan rendah

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pelatihan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.008	0.017	0.475	0.635
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	6.028	2.86	2.108	0.035
Motivasi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.06	0.067	0.895	0.371
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.105	0.035	2.978	0.003
Pelatihan mempengaruhi Kinerja	0.108	0.045	2.412	0.016
Kompetensi mempengaruhi Kinerja	6.021	2.912	2.068	0.039
Motivasi mempengaruhi Kinerja	1.779	0.319	5.571	***
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	0.449	0.1	4.512	***
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	1.328	0.232	5.711	***

Hasil pengujian *Goodness of Fit* setelah modifikasi model pada pegawai

pendidikan tinggi dan pegawai pendidikan rendah (Tabel 3).

Tabel 3 Parameter dan hasil pengujian model awal analisis SEM pada pegawai pendidikan tinggi dan rendah

<i>Goodness of fit index</i>	Persyaratan	Hasil Estimasi		Keterangan
		Pendidikan Tinggi	Pendidikan Rendah	
χ^2 (Chi Square)	Nilai kecil	886.645	756.189	<i>Marginal Fit</i>
Tingkat kepercayaan	$p \geq 0.05$	0.000	0.000	
CMIN/DF	≤ 2	3.321	2.843	
GFI	≥ 0.90	0.577	0.547	
AGFI	≥ 2	0.485	0.447	
TLI	≥ 0.95	0.613	0.641	
CFI	≥ 0.95	0.656	0.682	
NFI	≥ 0.95	0.578	0.589	
PNFI	≥ 0.95	0.514	0.522	
RMSEA	≤ 0.08	0.168	0.185	
PCFI	≥ 0.95	0.584	0.604	

Sumber : Byrne (2010)

Tabel 4 Parameter dan hasil pengujian akhir modifikasi model analisis SEM pada pegawai pendidikan tinggi dan rendah

<i>Goodness of fit index</i>	Persyaratan	Hasil Estimasi		Keterangan
		Pendidikan Tinggi	Pendidikan Rendah	
χ^2 (Chi Square)	Nilai kecil	533.536	756.389	<i>Marginal Fit</i>
Tingkat kepercayaan	$p \geq 0.05$	0.000	0.000	
CMIN/DF	≤ 2	3.234	2.822	
GFI	≥ 0.90	0.642	0.547	
AGFI	≥ 2	0.544	0.451	
TLI	≥ 0.95	0.684	0.645	
CFI	≥ 0.95	0.768	0.682	
NFI	≥ 0.95	0.652	0.589	
PNFI	≥ 0.95	0.566	0.526	
RMSEA	≤ 0.08	0.165	0.184	
PCFI	≥ 0.95	0.630	0.610	

Sumber : Byrne (2010)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk menjawab persamaan penelitian dilakukan dengan melihat output table *Regression Weights* menggunakan program AMOS versi 22. Hasil uji *Regression Weights* pada pegawai pendidikan tinggi (Tabel 5) dan pegawai pendidikan rendah (Tabel 6). Kriteria pengujian hipotesis menurut Ghozali

(2014): a) Nilai CR (critical ratio) $> 1,96$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka berarti variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen. b) Nilai CR (critical ratio) $< 1,96$ dengan tingkat signifikansi $> 0,05$ maka berarti variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

Tabel 5 Uji *regression weights* modifikasi model pegawai pendidikan tinggi

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Pelatihan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.112	0.038	2.951	0.003
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.437	0.121	3.601	***
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.573	0.107	5.373	***
Kompetensi mempengaruhi kinerja	1.484	0.268	5.537	***
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	0.489	0.223	2.194	0.028
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	0.815	0.310	2.629	0.009

Berdasarkan hasil uji *regression weights* modifikasi model pegawai pendidikan tinggi (Tabel 5), diketahui jawaban pernyataan hipotesis penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- Hipotesis 1 (H1) “Pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR 2.951 > 1.96 dan nilai P 0.003 < 0.05, ini berarti pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, H1 diterima.
- Hipotesis 2 (H2) “Kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR 3.601 > 1.96 dan nilai P *** < 0.05, ini berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, H2 diterima.
- Hipotesis 3 (H3) “Motivasi mempengaruhi kepuasan kerja”. Dalam tahap modifikasi model hipotesis ini dihapus karena memiliki nilai critical ratio (CR) < 1.96 dan tidak signifikan (P > 0.05).
- Hipotesis 4 (H4) “Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR 5.373 > 1.96 dan nilai P *** < 0.05, ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, H4 diterima.
- Hipotesis 5 (H5) “Pelatihan mempengaruhi kinerja”. Dalam tahap modifikasi model hipotesis ini dihapus karena memiliki nilai critical ratio (CR) < 1.96 dan tidak signifikan (P > 0.05).
- Hipotesis 6 (H6) “Kompetensi mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* (Tabel 3) menunjukkan nilai CR 5.527 > 1.96 dan nilai P *** < 0.05, ini berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H6 diterima.
- Hipotesis 7 (H7) “Motivasi mempengaruhi kinerja”. Dalam tahap modifikasi model hipotesis ini dihapus karena memiliki nilai koefisien pengaruh (critical ratio) kecil dan tidak signifikan (P > 0.05).
- Hipotesis 8 (H8) “Kepemimpinan mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR 2.194 > 1.96 dan nilai P 0.028 < 0.05, ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H1 diterima.
- Hipotesis 9 (H9) “Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR 2.629 > 1.96 dan nilai P 0.009 < 0.05, ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H9 diterima.

Tabel 6 Uji *regression weights* modifikasi model pegawai pendidikan rendah

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.853	0.091	9.374	***
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.116	0.031	3.781	***
Pelatihan mempengaruhi Kinerja	0.192	0.083	2.318	0.02
Kompetensi mempengaruhi Kinerja	0.817	0.151	5.395	***
Motivasi mempengaruhi Kinerja	1.086	0.212	5.131	***
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	0.408	0.082	4.971	***
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	1.353	0.227	5.963	***

Berdasarkan hasil uji *regression weights* modifikasi model pegawai pendidikan rendah (Tabel 6), diketahui jawaban pernyataan hipotesis penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1) “Pelatihan mempengaruhi kepuasan kerja”. Dalam tahap modifikasi model hipotesis ini dihapus karena memiliki nilai critical ratio (CR) < 1.96 dan tidak signifikan ($P > 0.05$).
2. Hipotesis 2 (H2) “Kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $9.374 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, H2 diterima.
3. Hipotesis 3 (H3) “Motivasi mempengaruhi kepuasan kerja”. Dalam tahap modifikasi model hipotesis ini dihapus karena memiliki nilai critical ratio (CR) < 1.96 dan tidak signifikan ($P > 0.05$).
4. Hipotesis 4 (H4) “Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $3.781 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, H4 diterima.
5. Hipotesis 5 (H5) “Pelatihan mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression*

Weights menunjukkan nilai CR $2.318 > 1.96$ dan nilai $P 0.02 < 0.05$, ini berarti pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H5 diterima.

6. Hipotesis 6 (H6) “Kompetensi mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $5.395 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H6 diterima. Hasil ini senada dengan penelitian Sriekaningsih dan Setyadi (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
7. Hipotesis 7 (H7) “Motivasi mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $5.131 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H7 diterima.
8. Hipotesis 8 (H8) “Kepemimpinan mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $4.971 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H1 diterima.
9. Hipotesis 9 (H9) “Kepuasan Kerja mempengaruhi kinerja”. Uji *Regression Weights* menunjukkan nilai CR $5.963 > 1.96$ dan nilai $P^{***} < 0.05$, ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, H9 diterima.

Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Perhitungan pengaruh tidak langsung dilakukan dengan perkalian nilai koefisien pengaruh variabel independen terhadap variabel mediator dan nilai koefisien pengaruh variabel mediator terhadap variabel dependen. Perhitungan pengaruh total dilakukan dengan menjumlahkan nilai koefisien pengaruh langsung variabel

independen terhadap variabel dependen terkait dan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. Pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pegawai pendidikan tinggi (Tabel 7) dan pegawai pendidikan rendah (Tabel 8)

Tabel 7 Pengaruh tidak langsung dan total pegawai pendidikan tinggi

Path	PL		PtL	PT
	KP	KI	(PL x PtL)	(PL + PtL)
Pelatihan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.112	-	-	-
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.437	-	-	-
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.573	-	-	-
Pelatihan mempengaruhi kinerja	-	-	-	0.091
Pelatihan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja	-	-	0.091	-
Kompetensi mempengaruhi kinerja	-	1.484	-	1.840
Kompetensi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja	-	-	0.356	-
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	-	0.489	-	0.956
Kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja	-	-	0.467	-
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	-	0.815	-	-

Ket: PL: pengaruh langsung, Ptl: pengaruh tidak langsung, PT: pengaruh total, KP: kepuasan kerja, KI: kinerja.

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pelatihan, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai pendidikan tinggi (Tabel 7) dapat disimpulkan bahwa: 1) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0.09. 2) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0.356. 3) Kepuasan

kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0.467. Pengaruh total pelatihan, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pada pegawai pendidikan tinggi sebagai berikut: 1) Pengaruh total pelatihan terhadap kinerja sebesar 0.091; 2) Pengaruh total kompetensi terhadap kinerja 1.840; 3) Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja 0.956.

Tabel 8 Pengaruh tidak langsung dan total pegawai pendidikan rendah

Path	PL		PtL	PT
	KP	KI	(PL x PtL)	(PL + PtL)
Kompetensi mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.853	-	-	-
Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja	0.116	-	-	-
Pelatihan mempengaruhi Kinerja	-	0.192	-	0.192
Kompetensi mempengaruhi Kinerja	-	0.817	-	1.971
Kompetensi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja	-	-	1.154	-
Motivasi mempengaruhi Kinerja	-	1.086	-	1.086
Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja	-	0.408	-	0.565
Kepemimpinan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja	-	-	0.157	-
Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja	-	1.353	-	-

Ket: PL: pengaruh langsung, Ptl: pengaruh tidak langsung, PT: pengaruh total, KP: kepuasan kerja, KI: kinerja.

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total pelatihan, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai pendidikan rendah (Tabel 8) dapat

disimpulkan bahwa: 1) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan nilai koefisien 1.154; 2) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

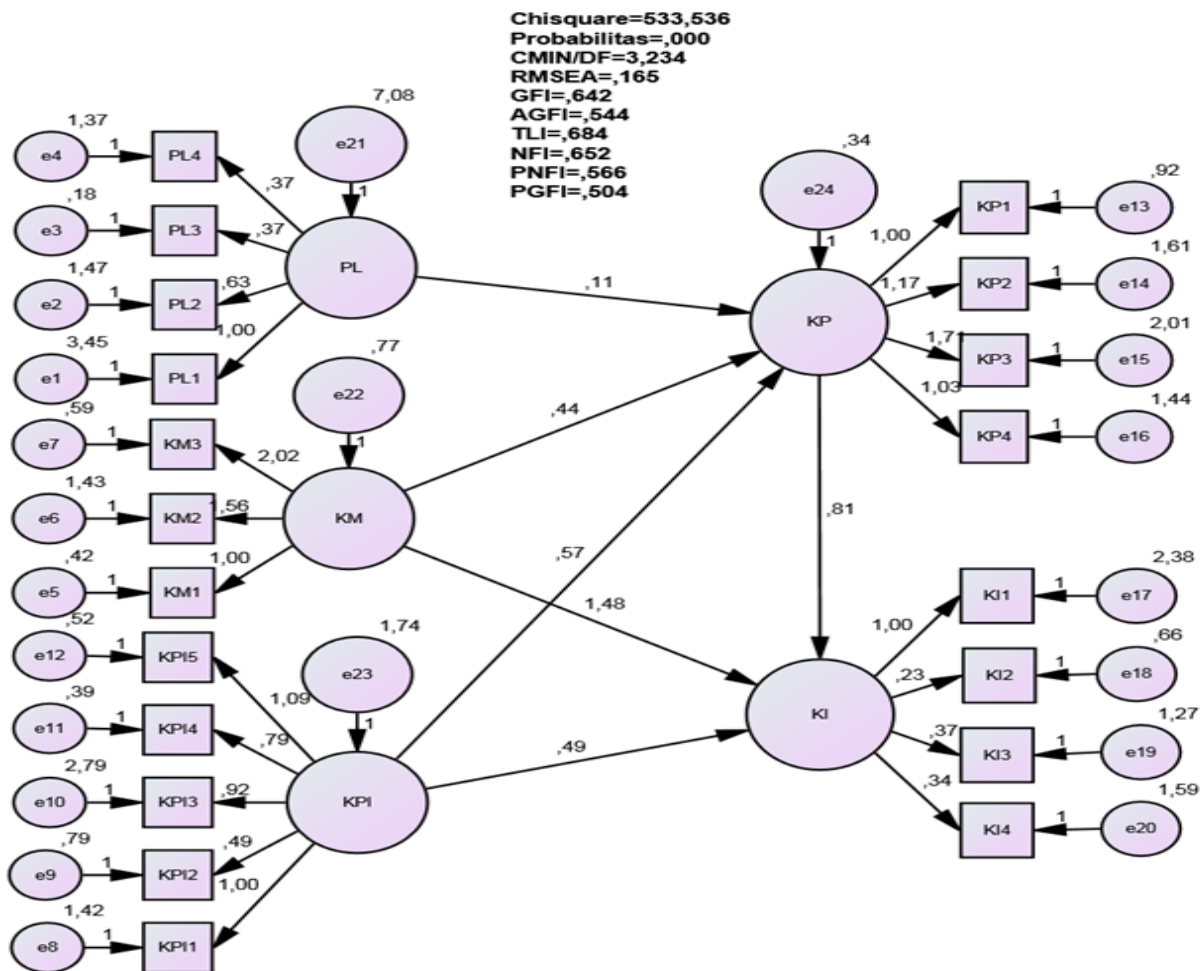
dengan nilai koefisien 0.157. Pengaruh total pelatihan, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pada pegawai pendidikan tinggi sebagai berikut: 1) Pengaruh total pelatihan terhadap kinerja 0.192; 2) Pengaruh

total kompetensi terhadap kinerja 1.971; 3) Pengaruh total motivasi terhadap kinerja 1.086; 4) Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja 0.565.

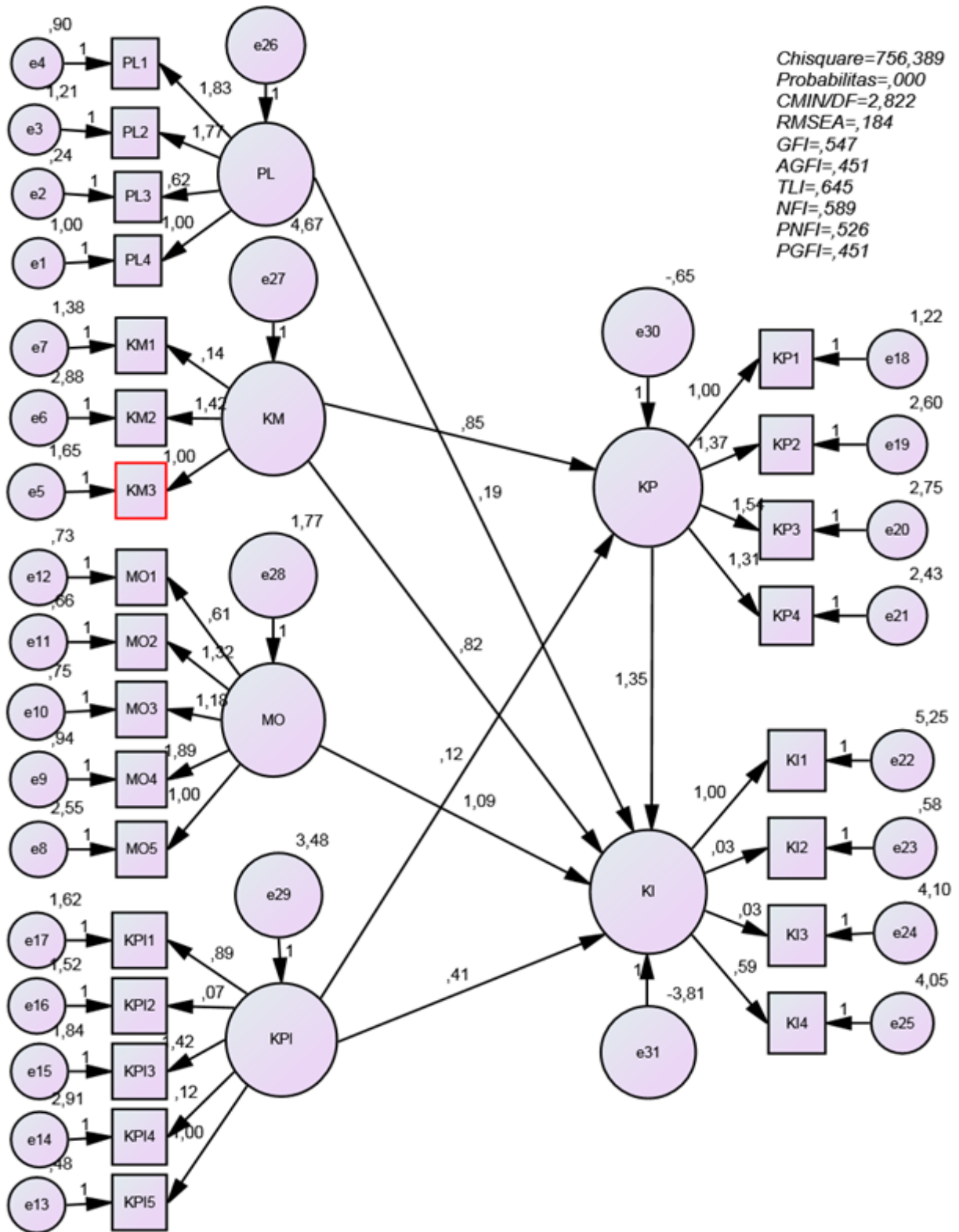
Pembahasan

Hasil pengujian keseluruhan pada pegawai dengan pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil pengujian keseluruhan pada pegawai dengan pendidikan rendah menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi

motivasi dan kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian pada kedua kategori pendidikan pegawai dapat digambarkan model akhir pada pegawai pendidikan tinggi (Gambar 2) dan pada pegawai pendidikan rendah (Gambar 3).



Gambar 2 Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pegawai pendidikan tinggi



Gambar 3 Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pegawai pendidikan rendah

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada pegawai dengan pendidikan tinggi: (1) Persepsi terhadap kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. (2) Kepuasan kerja signifikan dalam memediasi pengaruh kompetensi, motivasi dan persepsi

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Strategi peningkatan kinerja pada pegawai dengan pendidikan tinggi adalah perpaduan strategi peningkatan kinerja melalui kompetensi, motivasi dan kepemimpinan yang berdampak pada kepuasan kerja merupakan langkah tepat. Hal ini dikarenakan sinergitas dari ketiga faktor tersebut terbukti mampu menimbulkan kepuasan kerja yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja. Tindakan nyata yang dapat dilakukan adalah membekali pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan pada pegawai dengan bimbingan teknis dan sosialisasi, melakukan rotasi atau perputaran, menyusun jenjang karier yang jelas, melakukan lelang jabatan untuk mengisi jabatan kosong, memberikan kesempatan berkarier pada jabatan fungsional dan memperkuat manajemen kepemimpinan melalui diklat kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen SDM. Penguatan manajemen kepemimpinan sangat diperlukan karena kepemimpinan selain berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan.

Strategi peningkatan kinerja pada pegawai dengan pendidikan rendah adalah perpaduan strategi peningkatan kinerja

terhadap kepemimpinan terhadap kinerja. Sedangkan pada pegawai dengan pendidikan rendah: (1) Motivasi dan persepsi terhadap kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. (2) Kepuasan kerja signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja.

melalui motivasi dan kepemimpinan merupakan langkah tepat. Hal ini terbukti karena peningkatan motivasi dan kepemimpinan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Tindakan nyata yang dapat dilakukan adalah dengan peningkatan peran kepemimpinan dalam memotivasi pegawai, pembinaan jiwa korsa, dan penguatan manajemen kepemimpinan melalui diklat kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen SDM. Strategi selanjutnya adalah perpaduan strategi peningkatan kinerja melalui pelatihan, kompetensi, dan motivasi yang berdampak pada kepuasan kerja merupakan langkah tepat. Hal itu dikarenakan sinergitas dari ketiga faktor tersebut terbukti mampu menimbulkan kepuasan kerja yang berdampak besar terhadap peningkatan kinerja. Tindakan nyata yang dapat dilakukan pada prinsipnya sama strategi peningkatan kompetensi dan motivasi yang berdampak pada kepuasan kerja pada pegawai dengan pendidikan tinggi, hanya terdapat penambahan aspek pelatihan yang mampu menimbulkan kepuasan kerja yaitu dengan penambahan intensitas pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10 th Edition. London (GB): Kogan Page.

Arifin HM. 2015. *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. *International Education*

Studies. Published by Canadian Center of Science and Education. 8(1):38-45.

Belias D, Koustelios A. 2014. Leadership and Job Satisfaction a Review. *European Scientific Journal*. 10(8).187-200.

- Bernardin H, Russel J. 1993. *Human Resource Management*. New York (US): McGraw-Hill.
- [BKN] Badan Kepegawaian Negara. 2013. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil. Jakarta (ID): BKN.
- Byrne, Barbara M, 2010. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, 2nd ed.* New York (US) : Routledge Taylor & Francis Group.
- Colquitt JA, LePine JA, Michael W. 2009. *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace*. New York (US): McGraw-Hill.
- Dessler G. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT. Indeks.
- Ghozali I. 2014. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22*. Semarang (ID) : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. 2008. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta (ID): Binapura Aksara Publisher.
- Gomes FC. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan M. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta(ID): PT Haji Masagung.
- Jusmin A, Said S, Bima MJ, Alam R. 2015. *Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction and Individual Performance: A Study among Lecturers*. *Journal of Business and Management Sciences*. 4(3):53-59.
- Mangkunegara, AP. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung (ID): PT Refika Aditama
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.
- Marpaung S. 2013. Factors Influencing Individual Performance in an Indonesian Government Office. *Journal Universitas Indonesia*. Depok (ID).
- Martoyo S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (ID): BPFPE.
- Mathis RL, Jackson JH. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Murgianto, Siti dan Suhermin. 2016. The Effect of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, And Performance of Employees at Integrated Service Office Of East Java. *International Journal of Advanced Research*. 3 : 378-396.
- Parrek U. 2005. *Motivational Analysis of Organizational Behavior*. University Associate, Inc, New York (US) MOA-B.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2017. Peraturan Menteri Kementerian Kelautan dan Perikanan Nomor 25 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Rivai, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Jakarta. (ID): Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins SP. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi*. Jakarta (ID): PT. Prenhallindo.
- Robbins SP. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi XI. Jakarta (ID): PT Indeks.
- Siagian SP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT Bumi Aksara.
- Simamora H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta (ID). Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Spencer LM, Spencer SM. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York (US): John Wily & Son Inc.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jogjakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta (ID): Amus.

Winarno A, Perdana Y. 2015. The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office. *Int'l Conference on Business,*

Marketing & Information System Management; 2015 Nov. 25-26.

Wirawan. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Salemba Empat.