

PENGARUH MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PADA PT. PLN (PERSERO) AREA SURABAYA UTARA

Satrio Priambodo

Universitas Negeri Surabaya

satriopriambodo@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to find out wheter leadership and competence have an influence on performance through motivation as an intervening variable. The analysis used are descriptive and inferential analysis with the determination of samples using a saturated sampling technique (a census), that is 85 employees from 7 divisions at PT. PLN (Persero) North Surabaya area. The result of this research show that leadership gives positive and significant influence on employee performance. This shows that the better the leadership given by the company. It will increase the performance of the employees at PT. PLN (Persero) North Surabaya Area. Competencies provide a significant and positive influence on employee performance. This shows that the higher the competence that is owned, it will increase the performance of the employees of PT. PLN (Persero) North Surabaya Area. The motivation of working is capable of being and intermediary to influence the leadership and competence on employee performance.

Keywords: competence; human resources; leadership; motivation; performance

PENDAHULUAN

Perusahaan pegawai merupakan sumber daya atau aset yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pegawai merupakan faktor kunci yang harus dipertahankan suatu organisasi sejalan dengan tuntutan yang senantiasa dihadapi organisasi untuk menjawab setiap tantangan, sehingga upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah yang perlu diambil oleh setiap organisasi (Utami,2017). Setiap pegawai tentunya dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki. Kinerja pegawai merupakan hal penting untuk diperhatikan suatu organisasi, karena kualitas seorang pegawai dapat dilihat dari kinerjanya. Kinerja pegawai yang rendah dapat diindikasikan dari kurangnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja. Kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan membuat pegawai kurang menaati peraturan dan tidak mendapat contoh yang dapat dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Dalam hal tersebut seorang pemimpin menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya dengan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Azizah, 2016).

Pemimpin di suatu organisasi dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga mampu mendukung keberhasilan organisasi

dalam pencapaian tujuan (Fajaria,2018). Ruzikna dan Marfuah (2015) mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki kemampuan memengaruhi orang lain di bawah pimpinannya, terutama untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa melalui perilaku yang positif untuk dirinya akan memberikan kinerja yang tinggi sehingga berkontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan peningkatan kinerja berkaitan erat dengan permasalahan bagaimana memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya secara optimal sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Rafii,2018). Saleem et al (2010) menjelaskan motivasi sebagai proses yang membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan, dan mendorong pegawai dalam bekerja. Pegawai dapat termotivasi dalam bekerja apabila terpenuhinya semua kebutuhan atau keinginan dan harapan sehingga secara otomatis kinerjanya akan meningkat.

Salah satu faktor yang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja adalah kompetensi yang dimiliki pegawai. Dalam suatu kompetensi tidak hanya terdapat

keterampilan, pengetahuan, dan sikap tetapi bagaimana cara menerapkannya agar sesuai dengan standar kinerja. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya (Hertanto, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Marwansyah dan Oemar (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi karyawan dalam perusahaan maka akan meningkatkan motivasi karyawan. Peningkatan terhadap motivasi kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Disamping berpengaruh terhadap motivasi kerja, kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana penelitian Dinantara (2016) menyatakan bahwa kompetensi dan kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian yang lain dilakukan oleh Handoyo et al. (2015) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ketiga penelitian terdahulu menunjukkan adanya gap pada hasil penelitian terutama pada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian yang akan dilakukan saat ini yakni ingin membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian akan dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara menunjukkan masih ditemui adanya pimpinan yang memberikan keputusan sendiri tanpa adanya campur tangan pihak manajemen yang lainnya. Disamping itu, jenjang karier jabatan yang tidak transparan seperti pegawai yang sudah lama bekerja namun tidak naik jabatannya. Sementara itu, terdapat

pegawai yang jenjang kariernya cepat naik meski tidak terlalu lama bekerja. Kondisi itu bila tidak disikapi dan dikelola dengan baik oleh pimpinan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara akan merugikan perusahaan dalam upaya pencapaian tujuannya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja akan menggambarkan perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009:548). Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja sebagai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Pengertian kinerja karyawan sebagai suatu hasil kerja dikemukakan oleh Rizal et al., (2014) bahwa kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman, serta tekad.

Pendapat berbeda dikemukakan oleh Rantesalu et. al (2016) menjelaskan bahwa kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi. Kinerja individu adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diraih oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan selama periode tertentu.

Bagi perusahaan, kinerja karyawan yang tinggi begitu penting untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, dalam setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan akan menjadi tujuan perusahaan yang dapat tercapai (Yodi, 2011).

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk memengaruhi individu dalam melakukan kegiatan yang produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi lebih

mengarah pada aturan tingkah laku individu, dimana adanya reward dari lingkungan akan mendorong individu berusaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sarinah & Mardelana, 2017:77).

Saleem et al (2010) menjelaskan motivasi sebagai proses yang membangkitkan, memberikan energi, mengarahkan, dan mendorong karyawan dalam bekerja. Pengertian lain mengenai motivasi kerja dikemukakan Azar dan Shafighi (2013) yaitu seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu yang menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi dari perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Motivasi menurut Hariandja (2007:321), diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor itu seringkali disebut dengan motivasi sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi dapat pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan tingkah laku seseorang dalam organisasi yang memiliki fungsi mengarahkan, menilai, sasaran, serta strategi untuk mengoptimalkan kemampuan dari sumber daya untuk menghasilkan output yang baik (Hasibuan, 2012:36). Menurut Firda (2015) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan merupakan suatu alat, sarana atau proses yang digunakan untuk membujuk orang supaya bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Kepemimpinan juga disebut sebagai sebuah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang memiliki hubungan dengan pekerjaan para anggota kelompoknya. Selain itu, menurut Utari (2015) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dari seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar berkenan untuk melakukan kegiatan bekerja secara bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Ruzikna & Marfuah (2015) menjelaskan kepemimpinan merupakan suatu usaha umum dalam memengaruhi orang perorangan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Siagian dalam Ruzikna & Marfuah (2015) kepemimpinan adalah bentuk

kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan satuan kerja untuk memengaruhi orang lain di bawah pimpinannya, terutama untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif dirinya akan memberikan sumbangan yang nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Malahayati (2010:22) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dengan berbagai cara untuk memengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu.

Kompetensi

Menurut Hutapea & Thoha (2008:5), secara umum kompetensi merupakan pengetahuan atau ketrampilan individu yang lebih menekankan pada produktifitas dan dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi. Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang memengaruhi pemikiran dan tindakan untuk menggeneralisasi semua situasi yang dihadapi dan bertahan cukup lama dalam diri manusia. Kompetensi yang dimiliki individu harus dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan dapat mendukung setiap perubahan yang dilakukan pada manajemen. Dengan kata lain, kompetensi individu dapat mendukung sistem kerja berbasis tim (Rantesalu, et. al, 2016).

Pengertian lain menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama (Posuma, 2013).

Sedangkan Pribadi (2004) dalam Dinantara (2016) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang saling terkait yang memengaruhi jabatan yang diduduki seseorang (peran dan tanggung jawab), berhubungan dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang diterima serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Hipotesis

- H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
- H2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
- H4: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan ialah desain penelitian yang kausal. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara sebanyak 85 karyawan dari tujuh divisi. Sampel dalam penelitian ini mengambil seluruh populasi yang kemudian akan disaring dengan teknik pengambilan sampel sampling jenuh (sensus). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan kompetensi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel intervening dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi. Penelitian ini menggunakan skala likert yang memiliki 5 kategori dengan menggunakan skor angka mulai 1 sampai 5. Statistik Inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya digunakan untuk populasi dengan teknik analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karyawan pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara banyak didominasi oleh laki-laki dengan prosentase mencapai 80,0% (68 orang). Usia pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara yang beragam mulai dari kisaran usia 17 – 25 tahun sampai dengan pegawai dengan usia > 40 tahun. Prosentase terbesar adalah pegawai dengan kisaran usia 26 – 30

tahun sebesar 40,0% (34 orang). Pegawai PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara menunjukkan prosentase terbesar adalah pegawai dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebesar 43,5% (37 orang). Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan sebagian besar pegawai memiliki waktu kerja selama 6 tahun atau lebih dengan prosentase 57,6% (49 orang).

Uji Validitas

Semua *Loading Factor* di atas 0,7, sehingga variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan kinerja mempunyai *convergent validity* yang baik. Nilai *cross loading* juga menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik karena nilai korelasi indikator terhadap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi indikator pada variabel lainnya.

Uji Reliabilitas

Ketentuan yang digunakan adalah suatu variabel memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai $y > 0,7$. Nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel dapat dilihat di tabel 1. Hasil *composite reliability* yang ditunjukkan oleh tabel 1 memiliki nilai $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability* sehingga memiliki level internal *consistency reliability* yang tinggi.

Tabel 1
HASIL COMPOSITE RELIABILITY

Variabel Penelitian	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,923
Kompetensi	0,887
Motivasi	0,902
Kinerja	0,896

Sumber: Result SmartPLS 3.0

Hasil R-Square (R²)

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan program SmartPLS, diperoleh nilai R Square untuk motivasi kerja sebesar 0,397 yang menunjukkan besarnya motivasi yang dijelaskan oleh kepemimpinan dan kompetensi sebesar 39,7%. Nilai R Square untuk kinerja sebesar 0,600 yang menunjukkan besarnya kinerja yang dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi sebesar 60,0%.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan perbandingan antara nilai probabilitas dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \geq Sig$) maka H_0 ditolak H_a diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan.

Tabel 2
PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis	T Statistics	Probabilitas	Ket
H1	2,181	0,030	Signifikan
H2	2,788	0,006	Signifikan
H3	2,241	0,025	Signifikan
H4	2,362	0,019	Signifikan

Sumber: Result SmartPLS 3.0

Berdasarkan sajian data yang ditunjukkan oleh tabel 2, dapat dijelaskan bahwa Nilai probabilitas yang diperoleh pada pengujian hipotesis pertama sebesar 0,030 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, karena itu hipotesis H1 diterima.

Nilai probabilitas yang diperoleh pada pengujian hipotesis kedua sebesar 0,006 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, karena itu hipotesis H2 diterima.

Nilai probabilitas yang diperoleh pada pengujian hipotesis ketiga sebesar 0,025 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, karena itu hipotesis H3 diterima.

Nilai probabilitas yang diperoleh pada pengujian hipotesis keempat sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, karena itu hipotesis H4 diterima.

Besarnya koefisien pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,243 lebih besar dari pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,099 dan signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 2,181 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,66. Sedangkan

besarnya koefisien pengaruh langsung antara kompetensi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,312 lebih kecil dari pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,317 dan signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 2,788 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,66.

Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 2,241, lebih besar dari t-tabel yaitu 1,66. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, atau kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Sehingga H3 diterima.

Pengaruh tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah signifikan dengan nilai t-statistics sebesar 2,362, lebih besar dari t-tabel yaitu 1,66. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi perantara dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, atau kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Sehingga H4 diterima.

Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan lima indikator yaitu atasan memberikan perintah yang jelas kepada bawahan, atasan menerangkan kepada bawahan mengenai perubahan-perubahan kebijaksanaan perusahaan, atasan mau menerima masukan dari bawahan, atasan memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan pada saat tepat, dan atasan memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi dan memberikan pujian terhadap keberhasilan dan kesuksesan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat diketahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki T Statistics sebesar 2,181 dengan probabilitas 0,030. Perolehan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 berarti terdapat kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, karena itu hipotesis H1 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinantara

(2016), Thompson & Webber (2016), Khan & Nawaz (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis pertama yang terbukti menunjukkan semakin baik pemimpin di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya akan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan tingkah laku seseorang dalam organisasi yang memiliki fungsi mengarahkan, menilai, sasaran, serta strategi untuk mengoptimalkan kemampuan dari sumber daya untuk menghasilkan output yang baik (Hasibuan, 2012:36). Pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal memerlukan kepemimpinan yang tepat sehingga membentuk hubungan yang sinergis antara pemimpin dengan bawahan, sehingga bawahan akan berusaha secara terus menerus untuk meningkatkan kinerjanya sehingga pada akhirnya memberikan kontribusi berupa keuntungan bagi perusahaan. Menurut Dinantara (2016) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimana kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendukung, sangat diperlukan dalam satu organisasi karena kepemimpinan menentukan keberhasilan dan ciri kinerja yang ada dalam sebuah organisasi.

Perilaku pemimpin dalam sebuah organisasi menjadikan pegawai memiliki kinerja yang baik. Perilaku pemimpin yang loyal dan memiliki jiwa sosial yang tinggi terhadap pegawainya membuat pegawai akan menyukai pemimpinnya dan hal tersebut berdampak kepada kinerja dari pegawai. Namun sebaliknya jika pemimpin cenderung untuk tidak memiliki perhatian dan terlalu keras kepada pegawai justru akan menjadikan pegawai tidak menyukai kepemimpinan yang dilakukan pemimpin tersebut sehingga kinerja pegawai juga akan menurun bahkan menjadi buruk.

Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator antara lain adalah *communication*, *self management*, *technical* atau *operational*, *planning*, dan *influence*. *Communication* berkaitan dengan kemampuan

berbicara, mendengarkan orang lain atau menyerap informasi dan pengetahuan, komunikasi tertulis, dan komunikasi non verbal. *Self management* berkaitan dengan tindakan seperti memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif. *Technical* atau *operational* berkaitan dengan tindakan seperti mengerjakan tugas kantor, mampu bekerja dengan teknologi komputer, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan terbiasa bekerja dengan data dan angka. *Planning* berkaitan dengan tindakan seperti menetapkan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan. *Influence* berkaitan dengan tindakan yang mempunyai dampak terhadap orang lain, seperti; memaksa melakukan tindakan tertentu dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan operasional.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat diketahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki T Statistics sebesar 2,788 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,006. Perolehan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yang berarti kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, karena itu hipotesis H2 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Diantara (2016), Marwansyah dan Oemar (2015), Roeleejanto, et. al (2015), dan Lotunani, et. al (2014) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua yang terbukti menunjukkan semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara akan memengaruhi tingginya kinerja pegawai, begitu sebaliknya rendahnya kompetensi pegawai akan berpengaruh pada rendahnya kinerja.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Posuma, 2013). Setiap organisasi mengharapkan suatu keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan tersebut membutuhkan adanya dukungan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi. Pegawai di PT. PLN (Persero) Area Surabaya

Utara dengan kompetensi tinggi yang ditunjukkan melalui pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya akan selalu terdorong untuk bekerja secara efisien dan produktif. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan mendukung dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sehingga akan tercapai kinerja yang tinggi. Menurut Dinantara (2016) pegawai yang kompeten merupakan salah satu syarat bagi organisasi untuk dapat mewujudkan visi, misi untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila organisasi memiliki sumber daya manusia yang memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas maka pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara cepat, tepat dan dapat dipertanggung jawabkan kualitasnya.

Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai suatu perusahaan haruslah sesuai dengan posisi pekerjaan pada tempatnya. Apabila kompetensi yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai maka ini akan memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan pegawai tidak paham dan tidak mengerti akan bidang pekerjaan yang ditempatinya sehingga menjadikan mereka asal asalan bekerja sehingga kinerja pegawai menjadi menurun.

Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya dapat diketahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memiliki T Statistics sebesar 2,241 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,025. Perolehan nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sehingga hipotesis H3 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwansyah dan Oemar (2015) yang menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja di mana kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif dan disukai oleh pegawai akan menimbulkan dorongan tersendiri dari dalam diri pegawai tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja.

Utari (2015) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dari seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar berkenan untuk melakukan kegiatan bekerja secara bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin di PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara harus mampu mendorong dan menciptakan pegawai yang berkualitas dan profesional agar memiliki kinerja yang baik. Keberhasilan kepemimpinan akan mendorong pegawai untuk termotivasi, sehingga dengan motivasi kerja akan menumbuhkan sikap tanggung jawab dalam diri pegawai terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang loyal dan ramah akan menjadikan pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerja pegawai juga menjadi baik, dikarenakan pemimpin yang bersikap baik kepada pegawai akan menjadikan pegawai juga baik kepadanya dan hal ini menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai. Dengan adanya motivasi menjadikan pegawai lebih bersemangat dan berpikir untuk lebih baik lagi dalam hal pekerjaannya, sehingga kinerja pegawai menjadi meningkat.

Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini dapat diketahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memiliki nilai T Statistics sebesar 2,362 dengan probabilitas 0,019. Perolehan nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sehingga hipotesis H4 diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marwansyah dan Oemar (2015) yang menunjukkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Pribadi (2004) dalam Dinantara (2016) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang saling terkait yang memengaruhi jabatan yang diduduki seseorang (peran dan tanggung jawab), berhubungan dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang diterima serta dapat ditingkatkan

melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Kompetensi dari pegawai juga berpengaruh terhadap motivasi kerja yang akan menimbulkan kinerja meningkat. Jika pegawai memiliki kompetensi yang cukup maka timbul rasa percaya diri akan kemampuan dan pengetahuannya dalam bekerja. Hal ini akan menjadikan pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan motivasi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai dan juga sesuai dengan bidang pekerjaan yang digelutinya menjadikan pegawai lebih bersemangat dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin sehingga ini menjadikan kinerja pegawai juga otomatis menjadi lebih baik.

KESIMPULAN

Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu menjadi perantara untuk pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mampu menjadi perantara untuk pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Keterbatasan penelitian ini yaitu nilai R Square untuk kinerja sebesar 0,60 yang menunjukkan besarnya kinerja yang dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi sebesar 60,0%, saran untuk Penelitian selanjutnya agar dapat menganalisis faktor yang memengaruhi kinerja pegawainya lebih mendalam dengan menggunakan variabel lainnya, seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. (2008.) *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Aima, H. Adam, R. Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Quest Journal of Research in Business and Management* Volume 4 Issue 11 pp: 49-59
- Azizah, Rini Nur. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Batik Brotoseno Sragen. <http://eprints.ums.ac.id/41410/>. Diakses pada 20 februari 2018.
- Dinantara, M.D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Analisis Ekonomi Utama*. Vol. IX, No. 1, November 2016.
- Fajaria, (2018). Pemimpin yang Baik Membuat Karyawan Nyaman dan Kinerja Perusahaan Semakin Bagus. <https://www.kompasiana.com/fajaria98559/5b3de044cf01b40c1f7aa6f4/pemimpin-yang-baik-membuat-karyawan-nyaman-dan-kinerja-perusahaan-semakin-bagus?page=all>. Diakses pada 15 juli 2018
- Ferdinand, Augusty. (2006). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Firda. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Victoria Di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 3, No. 3, 612-624.
- Ghozali, Imam. (2002). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Ghozali, Imam. (2008). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2015). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gopal, R & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership Styles And Employee Motivation: An Empirical Investigation

Satrio Priambodo. Pengaruh Motivasi Sebagai Mediasi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara

- In A Leading Oil Company In India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)* Vol. 2, Issue 5 2-10
- Griffin, Ricky W. (2009). *Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gusnetti. (2014). Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *JOM FISIP*. OL. 1, No.2, Oktober 2014.
- Handoyo, Laura Natalia; Hamid, Djamhur; Iqbal, M. (2015). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 22 (1). pp. 1-7.
- Hariandja, Marihot T.E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Akmaluddin. (2012). *Manajemen Perubahan Membalik Arah Menuju Usaha Perkebunan Yang Tangguh Melalui Strategi Optimalisasi Efisiensi*. Yogyakarta: ANDI
- Hertanto, Eko. (2017). Teori Motivasi Kerja (Manajemen Sumber Daya Manusia). <https://www.academia.edu>. Diakses Pada 5 februari 2018
- Hutapea, P. & Thoha, Nurianna. (2008). *Kompetensi Plus Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR serta Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Khan, I & Nawaz, A. (2017). The Leadership Styles and The Employees Performance: A Review. *Gomal University Journal of Research [GUJR]* Vol 32 Issue 2 Pp 144-150
- Kiswanto, M. (2010). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Post Samarinda. *Jurnal Eksis*. Vol. 6, No. 1, Maret 2010, pp.1267 – 1438
- Lotunani, A. Idrus, M. S. Afnan, E. Setiawan, M. (2014). The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention* Volume 3 Issue PP.18-25
- Malahayati. (2010). *I'm The Boss*. Yogyakarta: Galang Press.
- Mansyur, L. kamase, j. Mallongi, S. Chalid, L. (2017). An Examination of the Mediating Role of Employees' Job Satisfaction on the Relations between the Work Motivation, Leadership Style, Competence and Employees' Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* Vol.07 Issue 02 Pg. no. 232-243
- Marwansyah., Oemar, Y. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol.7, No. 2, Mei 2015.
- Moeljono, Djokosantoso. (2008). *More About Beyond Leadership - 12 Konsep*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Posuma, C.O. (2013). Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No. 4, Desember 2013.
- Purnama, R. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*. Volume. 7, Nomor 14, September 2008.
- Rafii, Dwi Putra (2018). Pemimpin yang Baik adalah Dasar Pondasi dari Keberhasilan Suatu Perusahaan. <https://www.kompasiana.com/rafiidwip/5b34f1c6cf01b40af34bdad2/pemimpin-yang-baik-adalah-dasar-pondasi-dari->

- keberhasilan-suatu-perusahaan?page=all. Diakses pada 2 februari 2018.
- Rahardjo, S. (2014). The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* Vol.3 No. 6 Pp 59-74
- Rantesalu, A., Mus, Abdul, R., Mapparenta., Arifin, Z. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Research in Business and Management*, Volume 4 ~ Issue 9 (2016) pp: 08-14.
- Razali. Yunus, M. Putra, R. I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesra Setda Aceh. *Jurnal Manajemen* Vol. 4 No. 2 pp. 211- 220
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rizal, Muhamad., Idrus, M. Syafiie., Djumahir, dan Rahayu Mintarti. (2014). "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)". *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, Issue 2, February 2014, pp.64-79.
- Roeleejanto, C. Brasit, N. Payangan, O. R. Pahlevi, C. (2015). Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Vol. III, Issue 11 Pp 14-24
- Runi, I. Ramli, M. Nujum, S. Kalla, R. (2017). Influence Leadership, Motivation, Competence, Commitment To Satisfaction And Performance Lecturer At Private Higher Education Kopertis Region IX in South Sulawesi Province. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Vol. 19, Issue 7 PP 56-67
- Ruzikna, & Marfuah. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap oyalitas Karyawan (Studi Kasus Hotel Olgaria Pekanbaru). *JOM Fisip*, Vol.2, No. 2.
- Saleem, Rizwan., Mahmood, Azeem., Mahmood, Asif. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 11; November 2010.
- Shafighi, Ali, A., Azar, Maryam. (2013). The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. September 2013, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990.
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sirait, J. T. (2006). *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. (2012). *Statistik Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Center For Academic Publishing Service.
- Tampi, B.J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Durma*, Vol. 3, No. 4, 2014.

Satrio Priambodo. Pengaruh Motivasi Sebagai Mediasi Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara

Thompson, K & Webber, J. K. (2016). Leadership Best Practices And Employee Performance: A Phenomenological Telecommunication Industry Study. *Global Journal of Business Research* Vol. 10, No. 1, 2016, pp. 41-54.

Utami, Novia Widya. (2017). 2 Aset Penting Yang Wajib Dijaga Perusahaan. <https://www.jurnal.id>. Diakses pada 5 maret 2018.

Utari, Khiki. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur. *e-Journal Pemerintahan Integratif*. Vol 3 (1). pp. 31-45.

Yodi. (2011). Meningkatkan Kinerja Yang Baik. <https://www.kompasiana.com/www.kompasianayodi.com/550b9ab1813311472bb1e11d/meningkatkan-kinerja-yang-baik>. Diakses pada 6 februari 2018.