

KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KEHUTANAN DAN PERKEBUNAN KABUPATEN MAGETAN

Ahadiati Rohmatiah ¹⁾

¹⁾ Dosen Fakultas Pertanian Universitas Merdeka Madiun
email : aha.adna@gmail.com

Abstract

Competencies play a role in increasing employee performance . Applied leadership style will determine the success of organizational goals . Research in the District of Forestry and Plantation Magetan . Research purposes to determine the increase competence and leadership style on employee performance. .Research using the questionnaire survey method , the total population of 55 people . Sampling was stratified random sampling method . Analysis of the data using partial least squares (PLS) .Data analysis competence factor loading highest ethical values of 0.890 , the highest value of the variable leadership style innovation of 0.843 and the highest quality performance variable value of 0.964. Results mean value of $R^2 = 0.863$ increase employee performance is affected by the competence and leadership styles of 86.30 % . competence can improve employee performance with a path coefficient of 0.375 , which leadership force applied to improve employee performance with a path coefficient of 0.324 , so it can be accepted and significant

Keywords : competence , leadership styles, employee performance, partial least square.

PENDAHULUAN **Latar Belakang**

Kabupaten Magetan memiliki tipologi wilayah sebagian besar pegunungan, dengan luas wilayah 68.884 Ha. Berdasarkan data Dinas Kehutanan dan Perkebunan tahun 2013 luas kawasan hutan kabupaten Magetan terdiri dari hutan rakyat 2.220 Ha dan hutan negara 7.298 Ha, dari luas keseluruhan hutan negara 4.116,7 Ha adalah hutan lindung dan hutan alam selebihnya adalah hutan produksi. Hal ini berarti potensi hutan di wilayah kabupaten Magetan sangatlah besar untuk tujuan perlindungan dan kelestarian. Untuk itu Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan perlu mempersiapkan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasinya agar potensi hutan tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal, dengan

memperhatikan kepentingan perlindungan dan kelestarian.

Sumber daya manusia pada saat sekarang dipandang sebagai faktor yang strategis dan sangat menentukan. Dalam arti bahwa sumber daya manusia tidak hanya sekedar pelaksana produksi bagi suatu perusahaan, namun dianggap sebagai faktor yang merealisasikan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam paradigma baru ini jelas bahwa sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan suatu perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bowen seperti dikutip Setyawan (1999) bahwa divisi SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional, dan bukan lagi hanya pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja, namun sudah berupa pengembangan, kreatifitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif.

Dengan demikian jelas bahwa sumber daya manusia perlu diberdayakan, dikembangkan, dipertahankan dalam suatu perusahaan agar mampu memberikan kontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan yang telah dirumuskan oleh perusahaan berdasarkan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki

Performance atau dalam bahasa kita dinamakan kinerja menurut Prawirosentono (2001) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan moral serta etika.

Kompetensi memiliki ke cenderung mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Prayitno (BKN, 2003: 11), standar kompetensi mencakup tiga hal, yaitu yang disingkat dengan KSA :

1. Pengetahuan (knowledge), yaitu fakta dan angka dibalik aspek teknis;
2. Keterampilan (Skills), yaitu kemampuan untuk menunjukan tugas pada tingkat kriteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit;
3. Sikap (Attitude), yaitu yang ditunjukan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerjanya.

Kepemimpinan merupakan gambaran dan seorang individu

berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Menurut Pamudji (1998) kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat. Hal ini sejalan dengan rumusan Atmosudirjo (1999), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya.

.Berdasarkan hasil studi permulaan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan diperoleh berbagai persoalan berkaitan dengan kinerja pegawai. Dari hasil wawancara dengan pihak sekretariat dan beberapa karyawan yang dipadukan dengan hasil pengamatan langsung di Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan dapat diketahui bahwa terdapat fenomena bahwa tingkat kinerja karyawan cenderung rendah. Hal ini diantaranya terbukti dari daftar hadir karyawan yang terdokumentasikan menunjukkan bahwa hampir setiap hari selalu ada karyawan yang tidak masuk kerja, baik karena sakit maupun ijin dengan alasan ada keperluan lain. Selain itu selalu ada karyawan yang pulang lebih awal dari jadwal waktu yang ditentukan dengan berbagai alasan. Ada juga pegawai yang bermalas-malasan, keluar kantor pada saat jam kerja hanya untuk minum kopi dan mengobrol di kantin. Tetapi tidak semua pegawai bersikap malas, ada juga pegawai yang memiliki semangat kerja yang bagus, ketrampilan dan pengetahuan yang tinggi sehingga sering mendapat perhatian dan kepercayaan dari pimpinan. Hal ini menimbulkan kecemburuan pada pegawai yang kurang rajin, karena merasa kurang dipercaya oleh

pimpinan. Berikut adalah tabel tentang rekapitulasi absensi pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan

kabupaten Magetan pada enam bulan terakhir.

Tabel 1 Rekapitulasi Absensi Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan Periode Januari-Juni 2013

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Ijin (orang)	Sakit (orang)	Alpha (orang)	Dinas Luar (orang)	Cuti (orang)
Januari	64	8	1	4	13	2
Februari	64	8	7	6	8	1
Maret	64	11	4	5	12	2
April	64	13	6	7	15	3
Mei	64	7	6	8	9	2
Juni	64	8	1	1	15	0
Jumlah	384	55	25	31	72	10

Sumber : Arsip Sub Bag Kepegawaian Sekretariat Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan

Berbagai permasalahan di atas dapat terjadi diduga dari pihak pimpinan meskipun telah memberikan teguran kepada pegawai yang dinilai berkinerja rendah namun tidak disertai sanksi yang tegas dan terobosan solusi yang tepat akibatnya karyawan selalu mengulang perilakunya yang mencerminkan kinerja yang rendah

Perumusan Masalah

Pemilihan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja. Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilaksanakan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja. Pendidikan bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu fungsi dari

pimpinan, bawahan dan situasi tertentu. Atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Jadi pimpinan merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan suatu pekerjaan secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Penelitian

Memperhatikan rumusan masalah di atas, maka secara umum tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran empirik dan menganalisis tentang peningkatan kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan baik secara parsial maupun secara simultan. Secara khusus bertujuan sebagai berikut

1. Menguji tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan.
2. Menguji tingkat gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan.

PENGEMBANGAN MODEL Kompetensi

Terdapat berbagai macam definisi kompetensi. Tetapi definisi yang sering dipakai adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior.

Berikut ini beberapa referensi yang berkaitan dengan definisi kompetensi:

- a) Kompetensi merujuk kepada pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*abilities*), yang dapat didemonstrasikan, yang dilakukan dengan standar tertentu. Kompetensi dapat diobservasi, merupakan tindakan perilaku yang memerlukan kombinasi dari ketiga hal ini. Kompetensi ini ditunjukkan dalam konteks pekerjaan dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Dengan kata lain, kompetensi meliputi kombinasi dari pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan atau fungsi di dalam setting pekerjaan (JGN Consulting Denver. USA)
- b) Kompetensi terdiri atas pengetahuan, keahlian dan aplikasi yang konsisten dari keduanya untuk mencapai standar kinerja yang diperlukan dalam pekerjaan (Competency Standards Body Canberra 1994)
- c) Kompetensi merupakan model yang mengidentifikasi keahlian, pengetahuan dan karakteristik yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan ((A. D. Lucia & R. Lepsinger / Preface xiii)."

Komponen Kompetensi

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2004: 14) mengemukakan bahwa, cakupan kompetensi meliputi lima kemampuan, yaitu kemampuan teknik, kemampuan manajerial, kemampuan komunikasi, kemampuan strategis dan kemampuan etika.

1. Kemampuan Teknikal
2. Kemampuan Manajerial
3. Kemampuan Komunikasi.
4. Kemampuan Strategik

5. Kemampuan Etika

Gaya Kepemimpinan

Dalam hal gaya kepemimpinan ini Yukl & Lepsinger (2004: 159) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dipahami melalui enam dimensi yaitu: *Inspirational Motivation, Integrity, Innovation, Impression Management, Intellectual Stimulation* dan *Individual Consideration*. Adapun yang dimaksud dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. Dimensi *Inspirational Motivation*, yaitu pemimpin bertindak sebagai model bagi sub-ordinatnya. Menjadi role model berarti menjadi panutan bagi sub-ordinat, sehingga bila dimensi ini berjalan, maka upaya-upaya kearah visi organisasi akan dilakukan dengan fokus oleh sub-ordinat.
2. Dimensi *Integrity*, yaitu dimensi penyesuaian antara persepsi sub-ordinat dengan tujuan pemimpin. Persepsi sub-ordinat terlihat pada cara kerja dan hasil kerja sub-ordinat. Tujuan pemimpin dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus dikomunikasikan dengan sub-ordinat sebelum pekerjaan dilakukan, karena bila tidak, maka akan terjadi ketidak-efisienan, yaitu melakukan tindakan korektif terhadap pekerjaan tersebut bila persepsi sub-ordinat berbeda dengan tujuan pemimpin.
3. Dimensi *Innovatif*, yaitu pemimpin harus lebih dulu melakukan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerja dengan persiapan matang dan sebelumnya telah memperhitungkan risiko. Prosedur standar operasi harus terus diperbaiki bila pada implementasinya ditemukan ketidak-efektifan. Pemimpin harus memberi semangat pada sub-ordinat agar berani berinovasi. Kesalahan menjadi bahan pelajaran untuk perbaikan.

4. Dimensi *Impression Management*, yaitu pemimpin harus menghargai pencapaian sub-ordinat, dengan penghargaan ini pemimpin dinilai sebagai pemimpin yang mengesankan.
5. Dimensi *Intellectual Stimulation*, yaitu pemimpin menstimuli sub-ordinat untuk memikirkan kembali cara pemecahan masalah dan menilai ulang value dan belief mereka sehingga sub-ordinat mampu memecahkan masalah dengan cara mereka sendiri.
6. Dimensi *Individualized Consideration*, yaitu kemampuan pemimpin sebagai coach dan mentor bagi sub-ordinat yang secara terus menerus memberikan umpan balik atas kinerja sub-ordinat. Selain itu di luar pekerjaan, pemimpin harus dapat membangun hubungan yang berkesesuaian antara kebutuhan karyawan dengan misi organisasi

Kinerja Pegawai

Definisi Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2006: 378), mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif. Selanjutnya menurut Prawirosentono (2001: 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan moral maupun etika.

Rivai (2005: 14) menulis bahwa kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu : (1) Melakukan, menjalankan,

melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*); (3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); dan (4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Jika dilihat dari hasil yang dicapai, maka kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Jadi penekanannya pada kinerja sebagai hasil bukan sebagai sifat dan perilaku.

.Kerangka Konseptual

Variabel dalam penelitian ini meliputi kompetensi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap atau KSA (Knowledge, Skills, Attitude) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performance yang ditetapkan.

Kompetensi (X1) didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Diduga bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya Kepemimpinan (X2) merupakan suatu pola tertentu yang

dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi sekelompok orang agar mau bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dari sini dapat dimengerti bahwa gaya kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam aktivitas dan dinamika organisasi/perusahaan. Bahkan dengan kemauan dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, serta tepat dalam memilih gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka niscaya akan mampu mengajak anggota organisasi / karyawan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasar pokok-pokok pikiran di atas dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa dengan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, seorang pemimpin akan mampu menggerakkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Hipotesa

Berdasar konsep pemikiran di atas, maka dapatlah dikemukakan tentang hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Magetan

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode survey. Sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatori (menguraikan atau menjelaskan), dengan penjelasannya menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan penelitian ini adalah penelitian explanatif, yaitu

penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ada dua variable yang dianalisis, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas (diberi simbol X) adalah kompetensi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2). Variabel tergantung (diberi simbol Y) adalah kinerja pegawai. Variabel-variabel tersebut kemudian diukur dengan instrumen dan menggunakan skala pengukuran, yaitu dengan skala interval yang mengandung pengertian jarak

Operasional Variabl

Kompetensi (X_1)

Kompetensi (X_1) adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap atau KSA (Knowledge, Skills, Attitude) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performance yang ditetapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi ini berdasarkan Lembaga Administrasi Negara (2004) dan disesuaikan dengan kondisi pada lokasi penelitian sebagai berikut :

- a. Kemampuan Teknik ($X_{1.1}$)
- b. kemampuan manajerial ($X_{1.2}$)
- c. kemampuan komunikasi ($X_{1.3}$)
- d. kemampuan strategis ($X_{1.4}$)
- e. kemampuan etika ($X_{1.5}$)

Gaya kepemimpinan (X_2)

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan ini berdasarkan pendapat Yukl & Lepsinger (2004) dan disesuaikan dengan kondisi pada lokasi penelitian sebagai berikut :

- a. Inspirational Motivation ($X_{2.1}$)
- b. Integrity ($X_{2.2}$)

- c. Innovation(X2.3)
- d. Individual Consideration (X2.4)

Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai ini berdasarkan pendapat Bernardin (2003) dan disesuaikan dengan kondisi pada lokasi penelitian sebagai berikut:

- a. Quality (Y.1)
- b. Quantity (Y.2)
- c. Timeliness (Y.3)
- d. Need for supervision (Y.4)
- e. Interpersonal impact (Y.5)

Populasi dan Sampel

Pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan berjumlah 64 orang yang terdiri dari 1 Kepala Dinas, 1 Sekretaris, 4 Kepala Bidang dan 58 orang staf. Populasi

dalam penelitian ini adalah staf dengan jumlah 55 orang. Untuk menentukan jumlah Sampel dalam penelitian ini digunakan rumus slovin dalam Riduwan (2008: 65) dengan tingkat presisi yang digunakan adalah sebesar 5% sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

- n = Jumlah sample
- N = Jumlah Populasi = 64 responden
- d² = Presisi (ditetapkan 5 %)

Berdasar rumus tersebut diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{64}{64.(0,05)^2 + 1} = \frac{64}{1,45} = 55$$

responden

Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja pegawai terdiri dari lima alternatif jawaban dengan skor nilai seperti pada tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2. Skor Nilai Persetujuan

Nomor	Persetujuan	Kode	Skor
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Netral	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil penulis adalah di Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan dengan alamat Jl Samudra 98 kabupaten Magetan. Adapun waktu penelitian yaitu pada periode bulan Juli 2013 sampai dengan bulan Agustus 2013.

Metode Pegumpulan Data

Dalam penelitian pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner yang dikirim kepada pegawai untuk diisi dengan menjawab pertanyaan tertulis yang ada dalam kuesioner, Observasi, wawancara pencatatan atas beberapa dokumen dan arsip pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan kabupaten Magetan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software Smart PLS 2.0 M3, karena dengan PLS diharapkan metode ini dapat mengkonstruksi model-model yang diramalkan ketika faktor-faktor terlalu banyak. Kelebihan dari metode PLS adalah metode yang powerful karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dapat dilakukan dengan jumlah sampel kecil, digunakan sebagai konfirmasi teori dan juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. (Anggraini, 2010)

Hipotesis

Pengujian hipotesis (β dan γ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

- a. Hipotesis statistik untuk *outer model*:
 - i. $H_0 : \lambda_i = 0$ lawan
 - ii. $H_1 : \lambda_i \neq 0$
- b. Hipotesis statistik untuk *inner model*: variabel laten eksogen terhadap endogen:
 - i. $H_0 : \gamma_i = 0$ lawan
 - ii. $H_1 : \gamma_i \neq 0$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Obyek Penelitian

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan

:Tabel 3 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	44	80%
2	Perempuan	11	20%
Jumlah		55	100%

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

Umur

Data distribusi umur responden dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut :

Berdasarkan Peraturan Bupati Magetan nomor 63 tahun 2008 tentang Tugas Pokok , Fungsi Dan Kewenangan Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Magetan, Dinas Kehutanan dan Perkebunan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Visi dan Misi

Visi Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Magetan adalah terwujudnya hutan lestari dan agribisnis perkebunan yang berdaya saing, dengan misinya adalah memantapkan status dan fungsi hutan, mewujudkan optimalisasi fungsi hutan secara lestari, mewujudkan pengembangan agribisnis perkebunan bagi kesejahteraan masyarakat, mewujudkan perlindungan sumber daya alam hayati dan ekosistemnya, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kelembagaan kehutanan dan perkebunan

Deskripsi Responden

Data keadaan responden yang diperoleh melalui jawaban responden dari pernyataan-pernyataan diajukan di dalam kuesioner telah diberikan sebagai berikut :

Jenis Kelamin

Dari 55 pegawai di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan yang menjadi responden diperoleh data distribusi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut

Tabel 4 Deskripsi Umur Responden

Nomor	Umur	Jumlah	Prosentase
1	20 - 30 Tahun	2	3.6%
2	31 - 40 Tahun	9	16.4%
3	41 - 50 Tahun	20	36.4%
4	> 50 Tahun	24	43.6%
Jumlah		55	100%

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

Pendidikan Formal

Data distribusi tingkat pendidikan formal responden dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini :

Tabel 5 Deskripsi Pendidikan Formal

Nomor	Pendidikan Formal	Jumlah	Prosentase
1	SLTA	11	20%
2	D3	1	1,9%
3	D4	2	3,6%
4	S-1	41	74,5%
Jumlah		55	100%

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

a. Masa Kerja

Data deskripsi masa kerja responden dapat dijelaskan pada tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6 Deskripsi Masa Kerja

Nomor	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1	1 - 5 Tahun	9	16,4%
2	6 - 10 Tahun	2	3,6%
3	> 10 Tahun	44	80%
Jumlah		55	100%

Sumber : Hasil Penyebaran Kuesioner

Deskripsi Kompetensi

Hasil penyebaran kuesioner untuk variabel kompetensi adalah seperti pada tabel 7 berikut :

Tabel 7 Tanggapan Responden Pada Kuesioner Kompetensi

Nomor	Indikator	Skor					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Kemampuan Teknik (X1.1)	1	6	10	18	20	55
2	kemampuan manajerial (X1.2)	5	9	16	16	9	55
3	kemampuan komunikasi(X1.3)	4	10	19	20	2	55
4	kemampuan strategis (X1.4)	9	7	11	19	9	55
5	kemampuan etika (X1.5)	0	7	17	21	10	55

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui tanggapan responden dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah pada indikator "kemampuan teknik" dengan jumlah responden yang menyatakan setuju

(skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 38 orang responden atau 69%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan teknik yang baik dalam menjalankan tugas. Sedangkan

tanggapan responden dengan tingkat persetujuan terendah adalah pada indikator “kemampuan komunikasi” dengan jumlah responden yang menyatakan setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 22 orang responden atau 40%. Hal ini menunjukkan responden masih belum dapat menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan pimpinan. Secara keseluruhan rata-rata persentase tingkat persetujuan pada skor “4” atau “setuju” sebesar 34%

dan skor “5” atau “sangat setuju” sebesar 18% (total 52%), hal ini dapat dikatakan bahwa lebih dari setengah responden menyetujui pernyataan pada kuesioner. Hal yang paling perlu ditingkatkan adalah kemampuan komunikasi pegawai.

Deskripsi Gaya Kepemimpinan

Hasil penyebaran kuesioner mengenai variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 8. Tanggapan Responden Pada Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Skor					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Inspirational Motivation (X2.1)	4	13	11	20	7	55
2	Integrity (X2.2)	0	9	12	25	9	55
3	Innovation (X2.3)	5	11	13	17	9	55
4	Individual Consideration (X2.4)	5	10	14	19	7	55

Sumber : Hasil Data Primer

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui tanggapan responden dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah pada indikator “integrity” dengan jumlah responden yang menyatakan setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 34 orang respoden atau 62 %. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang bersedia menerima pendapat bawahan dalam memutuskan sesuatu merupakan gaya yang tepat untuk diterapkan pimpinan pada organisasi. Sedangkan tanggapan responden dengan tingkat persetujuan terendah adalah pada indikator “Innovation” dan “Individual Consideration” dengan jumlah responden yang menyatakan setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 26 orang responden atau 47%. Hal ini menunjukkan responden berpendapat kemampuan membuat

terobosan yang inovatif demi kemajuan organisasi masih kurang. Selain itu menurut responden kemampuan pimpinan memberi arahan yang tepat terhadap masalah yang dihadapi bawahan dalam bekerja juga perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan rata-rata persentase untuk tingkat persetujuan pada skor “4” atau “setuju” sebesar 37% dan skor “5” atau “sangat setuju” sebesar 15% (total 52%), hal ini dapat dikatakan bahwa lebih dari setengah responden menyetujui pernyataan pada kuesioner. Hal yang paling perlu ditingkatkan adalah inovasi pimpinan dan kemampuan memberi arahan.

Deskripsi Kinerja Pegawai

Deskripsi tanggapan responden terhadap kuesioner kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini :

Tabel 9 Tanggapan Responden Pada Kuesioner Kinerja Pegawai

Nomor	Indikator	Skor					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1	Quality (Y.1)	5	9	6	22	13	55
2	Quantity (Y.2)	7	2	14	20	12	55
3	Timeliness (Y.3)	7	6	12	16	14	55
4	Need for supervision (Y.4)	3	8	12	24	8	55
5	Interpersonal impact (Y.5)	5	7	9	22	12	55

Sumber : Hasil Data Primer

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui tanggapan responden dengan tingkat persetujuan tertinggi adalah pada indikator "quality" dengan jumlah responden yang menyatakan setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 35 orang responden atau 63%. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Sedangkan tanggapan responden dengan tingkat persetujuan terendah adalah pada indikator "Timeliness" dengan jumlah responden yang menyatakan setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5) sebesar 30 orang responden atau 54%. Hal ini menunjukkan sebagian responden belum dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerjanya.

Secara keseluruhan rata-rata persentase untuk tingkat persetujuan pada skor "4" atau "setuju" sebesar

37% dan skor "5" atau "sangat setuju" sebesar 22% (total 59%), hal ini dapat dikatakan bahwa lebih dari setengah responden menyetujui pernyataan pada kuesioner. Hal yang paling perlu ditingkatkan adalah kecepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Analisa Partial Least Square (PLS) Model Pengukuran Validitas indikator

Merupakan nilai *factor loading* lebih besar 0,5 dan atau nilai *t_statistic* ≥ 1.96 (nilai $Z \alpha = 0,05$). *Faktor loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel latennya. Jika *loading factor* lebih besar dari 0,5 maka indikator tersebut *valid*. Nilai *t_statistic* merupakan hasil uji statistic yang menunjukkan kontribusi hubungan antara indikator dengan variabel atau antar variabel , jika ≥ 1.96 maka hubungannya disebut signifikan. Dapat dilihat pada tabel 10 ::

Tabel 10 Convergent Validity Variabel Konstruk

Indikator	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic	Keterangan
KOMPETENSI					
Etika	0,890	0,717	0,1	8,394	Valid
Komunikasi	0,544	0,642	0,127	6,054	Valid
Manajerial	0,664	0,686	0,107	6,373	Valid
Strategis	0,782	0,82	0,064	13,891	Valid
Teknikal	0,864	0,857	0,052	16,544	Valid
GAYA KEPEMIMPINAN					
Consideration	0,795	0,791	0,065	13,31	Valid
Innovation	0,843	0,751	0,104	6,146	Valid
Inspirational	0,746	0,824	0,096	8,775	Valid
Integrity	0,795	0,657	0,118	5,73	Valid
KINERJA PEGAWAI					
Interpersonal Impact	0,798	0,796	0,079	11,102	Valid
Quality	0,964	0,863	0,043	20,942	Valid
Quantyty	0,866	0,549	0,171	3,304	Valid
Supervision	0,762	0,702	0,117	7,079	Valid
Timeliness	0,710	0,71	0,089	9,101	Valid

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, maka pada variabel dengan

indikator reflektif yaitu Kompetensi dan Kinerja Pegawai, seluruh

indikator ketiga variabel tersebut memiliki *loading factor* (original sample estimate) lebih besar dari 0,50 dan atau signifikan (Nilai T-Statistic lebih dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96), sehingga indikator tersebut adalah menjadi pengukur/indikator

variabel tersebut. Secara keseluruhan hasil estimasi telah memenuhi *Convergen validity* dan validitas baik.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel 11 sebagai berikut :

Tabel 11 Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
KOMPETENSI	0,860	Reliabel
GAYA KEPEMIMPINAN	0,878	Reliabel
KINERJA PEGAWAI	0,865	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) kompetensi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel atau data yang digunakan untuk mengukur variabel ini dapat dipercaya.

Hasil pengujian pada tabel *outer weight* (tabel 12) menunjukkan bahwa indikator quality signifikan karena nilai t statistiknya diatas 1,96 (pada $Z \alpha = 0,05$). Jadi dapat dikatakan bahwa indikator quality adalah indikator yang paling dominan dibanding dengan indikator lainnya untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

Tabel 12 Convergent Validity (outer weight)

Indikator	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
KOMPETENSI				
Etika	0.249	0.243	0.037	6.664
Komunikasi	0.216	0.219	0.044	4.880
Manajerial	0.235	0.239	0.039	5.954
Strategis	0.323	0.325	0.048	6.712
Teknikal	0.29	0.288	0.037	7.788
GAYA KEPEMIMPINAN				
Consideration	0.332	0.336	0.058	5.718
Innovation	0.335	0.348	0.054	6.266
Inspirational	0.335	0.327	0.054	6.158
Integrity	0.303	0.296	0.047	6.422
KINERJA PEGAWAI				
Interpersonal Impact	0.287	0.288	0.041	6.984
Quality	0.343	0.344	0.043	7.95
Quantity	0.222	0.216	0.043	5.171
Supervision	0.226	0.224	0.046	4.863
Timeliness	0.261	0.26	0.041	6.36

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

a. Discriminant Validity

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai *average variance extracted* (AVE). Diperyaratkan

model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Nilai AVE ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13 Average Variance Extracted (AVE)

VARIABEL	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
KOMPETENSI	0,570	Valid
GAYA KEPEMIMPINAN	0,590	Valid
KINERJA PEGAWAI	0,536	Valid

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variabel) Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kinerja Pegawai memiliki nilai lebih besar dari 0,5, sehingga valid.

Pembentukan Variabel Laten

Angka frekuensi menunjukkan persepsi responden pada saat penelitian dan angka faktor loading menunjukkan apa yang seharusnya menjadi perhatian bagi organisasi untuk perbaikan kedepan. Tabel 14 menampilkan frekuensi dan factor loading variabel gaya kepemimpinan

Tabel 14 Frekuensi Dan Factor Loading Variabel Kompetensi

Notasi	Indikator	Frekuensi Skor			Faktor Loading
		4	5	Jumlah	
X1.1	Kemampuan Teknik	18	20	38	0,864
X1.2	kemampuan manajerial	16	9	25	0,664
X1.3	kemampuan komunikasi	20	2	22	0,544
X1.4	kemampuan strategis	19	9	28	0,782
X1.5	kemampuan etika	21	2	23	0,890

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui indikator dari variabel kepuasan kerja yang memiliki frekuensi dominan yaitu X1.1 kemampuan teknik sebesar 38. Sedangkan hasil pengolahan data loading faktor nilai tertinggi adalah X1.5 kemampuan etika sebesar 0,890. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden lebih memperhatikan pada kemampuan teknik yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan teknik ini akan membuat pegawai semakin mudah dan cepat

menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan untuk waktu ke depan pegawai lebih memperhatikan kemampuan etika dalam hubungan kerja antar karyawan dan pimpinan pada organisasi. Organisasi dapat memperhatikan kemampuan pegawai dengan menjaga etika dalam melakukan hubungan pekerjaan dengan rekan kerja. Dengan demikian akan terbentuk suasana yang lebih kondusif yaitu antar pegawai terjalin kebersamaan dilandasi etika yang baik.

Tabel 15 Frekuensi Dan Factor Loading Variabel Gaya Kepemimpinan

Notasi	Indikator	Frekuensi Skor			Faktor Loading
		4	5	Jumlah	
X2.1	Inspirational Motivation	20	7	27	0,746
X2.2	Integrity	25	9	28	0,773
X2.3	Innovation	17	9	26	0,843
X2.4	Individual Consideration	19	7	26	0,795

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui indikator dari variabel gaya kepemimpinan yang memiliki frekuensi dominan yaitu X2.2 integrity sebesar 28. Sedangkan hasil pengolahan data loading faktor nilai tertinggi adalah X2.3 innovation sebesar 0,843. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden memperhatikan masalah integrity, yaitu pimpinan yang menyesuaikan antara pendapat bawahan dengan tujuan pimpinan. Pimpinan bersedia mendengar dan

menerima pendapat bawahan dalam membuat keputusan demi tercapainya tujuan pimpinan dan organisasi. Sedangkan pada waktu yang akan datang responden lebih memperhatikan gaya kepemimpinan yang lebih inovatif. Sehingga diperlukan terobosan-terobosan yang lebih inovatif dari pimpinan dengan memperhatikan komunikasi dengan pegawai dan mengadakan tindakan korektif terhadap hasil kerja demi kemajuan organisasi.

Tabel 16 Frekuensi Dan Factor Loading Variabel Kinerja Pegawai

Notasi	Indikator	Frekuensi Skor			Faktor Loading
		4	5	Jumlah	
Y.1	Quality	22	13	35	0,964
Y.2	Quantity	20	12	32	0,866
Y.3	Timeliness	16	14	30	0,710
Y.4	Need for supervision	24	8	32	0,762
Y.5	Interpersonal impact	22	12	34	0,798

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui indikator dari variabel kinerja yang memiliki frekuensi dominan yaitu Y.1 *quality* sebesar 35. Hasil pengolahan data loading faktor nilai tertinggi adalah Y.1 yaitu *quality* sebesar 0,964. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat penelitian responden lebih memperhatikan kualitas hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan untuk waktu ke depan responden juga sangat memperhatikan kualitas pegawai dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang diberikan pimpinan.

Atau dengan kata lain pegawai dapat menyelesaikan semua pekerjaan dengan kualitas yang tinggi. Organisasi dapat lebih memperhatikan hasil pekerjaan pegawai secara kualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih sering mendelegasikan tugas kepada pegawai serta mengkoreksi dan menilai hasil kerja pegawai. Dengan demikian akan memicu pegawai untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Model Struktural

Goodness of Fit Model

Hasil uji goodness-fit model dapat dilihat pada tabel berikut

:Tabel 17 R-square

Variabel	R-square
KOMPETENSI	
GAYA KEPEMIMPINAN	
KINERJA PEGAWAI	0.863

Sumber : Hasil Olah Data Smart PLS

Nilai $R^2 = 0,863$ dapat diinterpretasikan bahwa model baik, yaitu mampu menjelaskan fenomena kinerja pegawai sebesar 86,30 %. Sedangkan sisanya sebesar 13,70 % dijelaskan oleh variabel lain selain

kompetensi dan gaya kepemimpinan, yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya kinerja pegawai di pengaruhi oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan sebesar 86,30% sedang sisanya sebesar 13,70%

dipengaruhi oleh variabel selain kompetensi dan gaya kepemimpinan.

Uji Kausalitas (Inner Model)

Pada Partial Least Square (PLS) koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot inner model dengan terlebih dahulu dicari nilai *t-statistic* melalui prosedur *bootstrap standart error*, dengan hasil perhitungan *software smart PLS* disajikan pada Gambar 8 sebagai berikut :

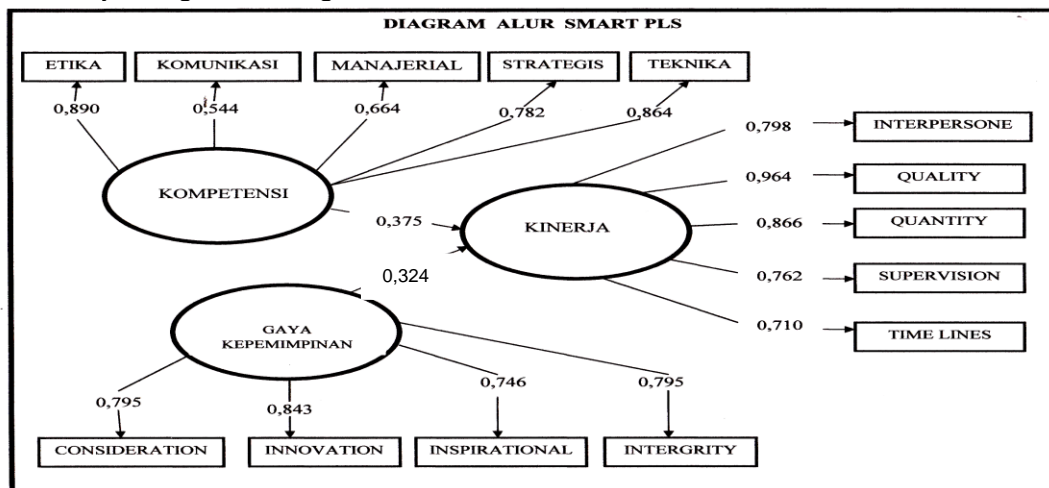
Berdasarkan data pada Gambar di bawah, dapat diketahui hubungan yang terjadi antar variabel sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien

path sebesar 0,375, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 2,210 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96, maka Signifikan (Positif)

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan koefisien path sebesar 0,324, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 2,070 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,05$ (5%) = 1,96, maka Signifikan (Positif)

Selanjutnya hasil pengujian hipotesis dapat dilihat koefisien path pada *inner model*.



Gambar 8. Hasil Model Pengolahan

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan. Dapat diketahui dari frekuensi tingkat persetujuan responden yang tinggi pada semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi yaitu diatas 50%. Kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka akan membuat pegawai memandang pekerjaannya adalah suatu hal yang mudah untuk diselesaikan. Pegawai

tidak akan menganggap pekerjaan sebagai tugas yang berat. Pekerjaan apapun yang ditugaskan pimpinan maupun organisasi pada pegawai akan dapat diselesaikan dengan mudah dan tepat waktu. Kompetensi yang tinggi juga membuat pegawai dapat mengatur hidupnya dengan lebih baik. Baik dari segi pengaturan pola hidup, tata kerja maupun mengatur kebutuhan dan keuangannya. Kemampuan mengatur dirinya sendiri akan membuat pegawai memiliki kemampuan manajerial untuk mempengaruhi pegawai lain meniru hal baik yang dimiliki pegawai. Kondisi ini akan membuat pegawai dapat bekerja dengan kinerja yang lebih memuaskan. Selain itu pegawai juga

akan memiliki kemampuan komunikasi yang bagus dengan rekan kerjanya. Komunikasi ini dapat membangun hubungan yang saling mendukung dengan rekan kerja dan memperlancar aliran informasi yang ada dalam organisasi. Pegawai yang saling dukung dan memberikan informasi untuk peningkatan kinerja tentu akan membuat kinerja pegawai semakin meningkat.

Kompetensi yang dimiliki pegawai juga akan membuat pegawai dapat memutuskan sesuatu secara tepat dan cepat dalam menghadapi permasalahan yang ditemui dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan kemampuan strategis membuat pegawai akan dapat bekerja secara efektif karena tidak harus menunggu petunjuk dari pimpinan pada saat yang sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini juga mendorong pegawai menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan indikator variabel kompetensi yang memiliki nilai faktor loading terbesar adalah kemampuan etika. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi selain dapat bekerja dengan baik juga harus dapat memiliki etika yang bagus dalam menjalin hubungan dengan rekan kerjanya. Kemampuan etika ini akan membuat pegawai tidak merasa superior dibanding pegawai lainnya sehingga akan dianggap sebagai rekan kerja yang memiliki pribadi yang menyenangkan bagi rekan kerjanya. Pegawai dengan kemampuan etika ini akan menghormati dan dihormati pegawai lain dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan hubungan yang harmonis dan sinergi antar pegawai. Organisasi dapat lebih memperhatikan kemampuan pegawai menjaga etika dalam melakukan hubungan pekerjaan dengan rekan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan. Hal ini dapat diketahui frekuensi tingkat persetujuan responden yang tinggi pada semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan yaitu diatas 50%. Pimpinan yang bersedia menerima pendapat bawahan dalam memutuskan sesuatu merupakan gaya yang tepat untuk diterapkan pimpinan pada organisasi. Pimpinan dapat mempelajari cara kerja bawahannya, melihat hasil kerja yang selama ini ditunjukkan pegawai. Kemudian agar hasil kerja pegawai sesuai dengan tujuan dan harapan pimpinan maka pimpinan dapat mendengarkan pendapat bawahannya. Hal ini akan membuat tingkat kesalahan yang mungkin terjadi menjadi sangat kecil karena sudah ada sinergi antara pimpinan dan pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ditemukan indikator variabel gaya kepemimpinan yang memiliki nilai faktor loading terbesar adalah innovation. Dengan demikian pimpinan dapat lebih memperhatikan inovasi dalam membuat terobosan yang dapat lebih memajukan organisasi. Pimpinan yang inovatif dalam menghasilkan ide dan gagasan demi kenyamanan pegawai dalam bekerja akan membuat kinerja pegawai semakin tinggi dan tentu akan membuat organisasi semakin maju. Untuk itu pimpinan harus sering berkomunikasi dengan pegawai, menyampaikan gagasan dan mendengarkan masukan-masukan sebagai umpan balik dari pegawai. Data-data yang diperoleh dari pegawai ini dapat dijadikan pertimbangan pimpinan

dalam membuat keputusan yang inovatif dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

KESIMPULAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian-pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sebagian besar pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan sudah memiliki kemampuan teknik yang baik dalam menjalankan tugasnya. Kesadaran pegawai untuk meningkatkan pengetahuan yang mampu menunjang pekerjaannya sudah bagus. Karena dengan kompetensi yang baik akan mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan. Pimpinan yang bersedia menerima pendapat bawahan dalam memutuskan sesuatu merupakan gaya yang tepat untuk diterapkan pimpinan pada organisasi.

Saran

Sebaiknya pimpinan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Magetan berusaha lebih inovatif dalam membuat terobosan yang dapat lebih memajukan organisasi. Pimpinan yang inovatif akan mendorong pegawai bekerja lebih kreatif agar dapat menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, John, 2003, *Human Resource Management, An*

Experiential Approach, Third Edition, Boston, Mc. Graw-Hill.

Heryanto, Ari, 2005, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Permoderasi (Studi Kasus di PDAM Kota Magelang)*, Tesis, Surakarta : Pasca Sarjana Magister Manajemen UNS

Lembaga Administrasi Negara, 2004, *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*, Jakarta : LAN Press.

Mathis, LR. and HJ. Jackson, 2006, *Human Resource Management: Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Salemba Empat

Prawirosentono, Suyadi, 2001. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Prayitno, Tim Peneliti BKN, 2003, *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta : Puslitbang BKN

Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Alfabeta

Suprpto, Widodo dan Prayitno, 2002, *Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global. Seri Kertas Kerja Volume II Nomor 05*, Jakarta : Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN.

Umami, Rita, 2009, *Pengaruh kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah)*, Tesis Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Veithzal Rivai, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja gratindo Persada.

Yukl, Gary, & Lepsinger, Richard., 2004, *Flexible Leadership : Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.

Yukl, Gary, & Lepsinger, Richard.,
2004, *Flexible Leadership :
Creating Value by Balancing
Multiple Challenges and Choices*,
San Fransisco : John Wile
]Sons,Inc.