

Pengaruh Kompetensi Kerja, Pengawasan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja  
Pegawai Bagian Umum dan Perlengkapan Setda Kota Manado

Adriel Philip Kambea Jacobs

V. V. Rantung

**Abstract:** *The efforts to improve the performance of employee must still receive the most attention from the leadership in carrying out activities in accordance duties and functions effectively and efficiently in order to achieve service excellence. The low performance of employees for this to be one important factor driving the crisis of public confidence in government. Without ignoring the importance of other factors, competence factors of work, supervision and leadership are considered to have a significant effect on the level of employee performance. This study aims to determine and analyze the effect of job competence, supervision and leadership to employee performance.*

*The research was conducted in the city of Manado on the general and equipment division of the regional secretariat Manado city that lasted for 3 months with the study sample numbered 52 people. The method used is survey method with quantitative approach. Techniques of data analysis used a statistical analysis by using multiple regression test. Methods of data collection by observation, interviews and questionnaires.*

*Results of analysis of the data showed a variable coefficient of 0.203 means that job competence when working up a unit of competency, assuming other variables remain the performance of employees has increased by 0.203; supervision variable coefficient of 0.283 means if supervision up a surveillance unit, assuming other variables remain the performance of employees have increase of 0.283, whereas the leadership variable coefficient of 0.395 means if the leadership up one unit, assuming other variables remain the performance of employees increased by 0.395. The third test of independent variables through multiple regression analysis with the F test indicates that jointly job competency factors, supervision and leadership had different affect on the the performance of employees.*

*Based on the results of the study, this suggests that the increased work competence is supported by supervision and leadership so that the performance becomes better.*

**Keywords :** *job competence, supervision, leadership, performance*

Pegawai negeri adalah warga negara Republik Indonesia (RI) yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 ayat 1 UU 43 tahun 1999. Di dalam usaha mening-

---

*Adriel Philip Kambea Jacobs adalah Lulusan Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat  
V. V. Rantung adalah dosen Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat*

katkan kinerja aparaturnya, pemerintah menetapkan program manajemen kepegawaian berbasis kinerja, hal ini ditindak lanjuti dengan dikeluarkannya peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selain penetapan indikator kinerja, upaya lain yang dilakukan oleh pemerintah yaitu diklat, disiplin pegawai negeri sipil (PNS), dan remunerasi.

Di Sulawesi Utara khususnya kota Manado sendiri telah melakukan upaya-upaya meningkatkan kinerja aparaturnya dengan mengacu pada peraturan pemerintah yang berlaku yaitu peraturan pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya peraturan walikota nomor 04 tahun 2012 tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Manado. Terlebih saat ini pemerintah kota Manado mencanangkan tahun 2012 sebagai tahun disiplin kota Manado, sehingga kinerja aparatur daerahnya mendapat perhatian serius.

Bagian umum dan perlengkapan sekretariat daerah (setda) kota Manado merupakan salah satu bagian yang berada di bawah garis koordinasi asisten administrasi umum sekretariat daerah kota Manado, yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program rencana kebutuhan dan pengelolaan perlengkapan serta membina administrasi perlengkapan dan material serta administrasi ketatausahaan kearsipan. Di sini dituntut sosok pemimpin yang mampu mengoptimalkan kemampuan pegawainya guna mendukung visi dan misi dari walikota serta wakil walikota Manado, terlebih dalam kaitan dengan usaha pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Upaya peningkatan kinerja para pegawai harus tetap mendapat perhatian yang besar dari pimpinan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai tugas pokok dan fungsi secara efektif dan efisien guna mewujudkan pelayanan yang prima. Laporan akuntabilitas kinerja merupakan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.

Pengamatan peneliti pada fungsi bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado, menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang kinerjanya belum tinggi, padahal dilihat dari latar belakang pendidikannya diasumsikan mampu melaksanakan tugasnya secara baik, belum tingginya kinerja terlihat dari adanya pegawai yang bersikap tidak mau tahu dengan tugas pokok dan fungsinya, adanya pegawai yang melimpahkan tugasnya ke pegawai lain sehingga mengakibatkan beban pekerjaan yang tidak berimbang, kreatifitas pegawai yang masih belum tinggi dalam melaksanakan tugasnya dan kerja sama pegawai yang masih belum tinggi. Rendahnya kinerja pegawai selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Masalah rendahnya kinerja bukanlah masalah yang berdiri sendiri, hal itu dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Tanpa mengabaikan pentingnya faktor-faktor lain, faktor kompetensi kerja, pengawasan dan kepemimpinan dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado.

Mitrani dan Leighten (1995) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif dan sangat berhasil. Manullang (1998) merumuskan pengawasan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Pengawasan adalah fungsi seorang pemimpin yang sering dilupakannya. Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka karakteristik dan sifat individu pegawai yang perlu diketahui dan dianalisis hubungannya dengan kinerja mereka adalah faktor kompetensi kerja, pengawasan serta kepemimpinan. Strategi peningkatan kompetensi kerja, pengawasan serta kepemimpinan diharapkan dapat mewujudkan pengelolaan perlengkapan, material serta administrasi penatausahaan kearsipan pemerintah kota Manado yang efektif, efisien, dan akuntabel sebagaimana yang menjadi tugas dan fungsi bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Ghazali (2005) bahwa metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu: variabel bebas (*independent variable*) terdiri dari Kompetensi kerja ( $X_1$ ), Pengawasan ( $X_2$ ), Kepemimpinan ( $X_3$ ), dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ).

Pengukuran variabel kompetensi kerja menggunakan indikator: (1) tingkat pengetahuan pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam menyeleksi pekerjaan yang dilaksanakan dengan metode yang baru, (2) kemampuan pegawai dalam menetapkan rencana yang sistematis, (3) kemampuan pegawai memahami situasi dalam pekerjaan secara logis, (4) kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi dan kondisi, (5) tingkat keyakinan pegawai dalam menunjukkan keahlian dan kemampuan, (6) kemampuan pegawai dalam menyampaikan gagasan secara lisan dalam forum diskusi, (7) kemampuan pegawai dalam memahami kelebihan dan keterbatasan pegawai lain.

Pengukuran variabel pengawasan menggunakan indikator: (1) jadwal kerja yang selalu dibuat dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, (2) pelaksanaan tugas masing-masing pegawai yang sudah ditentukan (*job description*) oleh pimpinan, (3) pimpinan memeriksa hasil kerja yang dilaksanakan oleh pegawai, (4) Pemberian sanksi oleh pimpinan apabila terjadi pelanggaran aturan, (5) Pembuatan laporan tertulis hasil pelaksanaan kerja, (6) Pimpinan menegur pihak

yang melakukan penyimpangan; dan (7) penilaian tingkat kepatuhan pegawai terhadap instruksi yang diberikan.

Pengukuran variabel kepemimpinan menggunakan indikator: (1) kepemimpinan demokratis, (2) keikutsertaan pegawai untuk memberikan ide dan gagasan dalam pengambilan keputusan, (3) kepemimpinan partisipatif, (4) komunikasi antara pimpinan dengan pegawai untuk membangun kerjasama, (5) kepemimpinan otoriter, (6) ancaman sanksi kepada pegawai untuk setiap pekerjaan yang tidak sesuai keinginan pimpinan, (7) kebijakan ada di tangan pimpinan, dan bersifat mutlak, (8) kepemimpinan delegatif, (9) tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan sepenuhnya diserahkan kepada pegawai, (10) kepemimpinan transaksional, (11) pimpinan menjanjikan imbalan atas kinerja baik yang dicapai pegawai, (12) kepemimpinan kharismatik, (13) pimpinan memahami keterbatasan kemampuan pegawai.

Pengukuran variabel kinerja pegawai menggunakan indikator: (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) produktifitas, (4) tanggung jawab, (5) kecepatan, (6) kerjasama, (7) ketaatan.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah staf di Bagian Umum dan Perlengkapan Setda Kota Manado yaitu 52 orang. Di dalam penelitian ini digunakan teknik sampel jenuh, dimana jumlah sampel diambil dari semua populasi yaitu 52 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) observasi, (2) wawancara, dan kuesioner (Moleong, 2006).

Teknik analisis data dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Uji signifikansi parsial (uji  $t$ ), (2) Uji Signifikansi Simultan (Uji  $F$ ), (3) Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ), (4) Analisis regresi linier berganda, (5) Uji Asumsi klasik.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh faktor kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil pengujian hipotesis 1 ( $H_1$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kompetensi kerja dengan kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 2,700 dengan  $p$ -value 0,010. Dimana hasil menunjukkan nilai  $p$ -value lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ).

Pengujian ini secara statistik membuktikan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi faktor kompetensi kerja akan semakin tinggi faktor kinerja pegawai bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado. Sebaliknya pegawai yang kurang memiliki kompetensi dibidangnya akan menemui kegagalan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memberi petunjuk bahwa pegawai perlu memiliki kompetensi yang tinggi dibidangnya agar pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan pimpinan kepadanya sesuai dengan yang diharapkan. Kompetensi tersebut dapat berupa tingkat pengetahuan dan keterampilan pegawai. Hasil penelitian ini didukung Mitrani dan Leighten (1995) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif dan sangat berhasil.

Pengamatan di lokasi penelitian menunjukkan masih ada pegawai yang kurang memiliki kompetensi dalam pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut tidak secara tepat dan cepat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan serta tidak dapat

dengan baik melakukan koordinasi dan kerja sama dengan pegawai lain. Hal ini perlu dipahami dan ditindaklanjuti oleh pimpinan sebab dengan memahami dan menindaklanjuti berarti pimpinan akan menghindari penurunan kinerja yang sekaligus berdampak pada pencapaian visi dan misi satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Untuk itu pimpinan perlu menyusun program pengembangan pegawai untuk mengatasi kurangnya kompetensi kerja pegawai yang ada, baik melalui jalur pendidikan formal maupun jalur pendidikan non-formal. Cara lain yaitu dengan melakukan analisa kebutuhan pegawai, dalam hal ini kriteria latar belakang pendidikan dan keterampilan khusus dijadikan persyaratan utama.

## 2. Pengaruh faktor pengawasan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara pengawasan dengan kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 3,057 dengan  $p-value$  0,004. Dimana hasil menunjukkan nilai  $p-value$  lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ).

Pengujian ini secara statistik membuktikan kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi faktor kompetensi kerja akan semakin tinggi faktor kinerja pegawai bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado. Dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, faktor pengawasan dari pimpinan sangat dibutuhkan. Tingkat pengawasan yang tinggi dari pimpinan terhadap mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan semakin terarah bahkan keseriusan pegawai dalam bekerja menjadi meningkat sehingga terjadi peningkatan kinerja. Sebaliknya pengawasan yang kurang atau minim dari pimpinan membuat pegawai bekerja tidak serius yang berakibatkan penurunan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006) yang menyatakan pengawasan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin ingin mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Hal ini diperkuat lagi oleh Siagian (2004) yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan rangkaian proses pengamatan seluruh kegiatan organisasi dengan maksud untuk menjamin semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) telah membuktikan terdapat pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang dilakukan diperoleh hasil  $t_{hitung}$  sebesar 4,390 dengan  $p-value$  0,000. Dimana hasil menunjukkan nilai  $p-value$  lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha$ ).

Pengujian ini secara statistik membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi faktor kepemimpinan akan semakin tinggi faktor kinerja pegawai bagian umum dan perlengkapan setda kota Manado. Dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, faktor kepemimpinan dari seorang pimpinan sangat dibutuhkan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Robbins (2006) yang menyatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke

arah tercapainya suatu tujuan. Hal ini diperkuat juga oleh Stoner, (1996) yang secara luas memberikan pengertian tentang kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan sebagai pangkal penyebab dari kegiatan, proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap sekelompok orang
- b. Kepemimpinan merupakan suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada sekelompok orang-orang untuk mengikutinya.
- c. Kepemimpinan merupakan seni (*art*), kesanggupan, teknik untuk membuat sekelompok orang untuk mengikuti segala apa yang dikehendaki pimpinan, membuat mereka bersemangat untuk mengikuti.
- d. Kepemimpinan memproduksi dan memancarkan pengaruh terhadap sekelompok orang tertentu sehingga mereka bersedia untuk mengubah pikiran, pandangan, sikap dan sebagainya
- e. Kepemimpinan sebagai suatu persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu sehingga mereka tanpa adanya rasa takut mau bekerjasama untuk memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.
- f. Kepemimpinan sebagai suatu saran instrumen atau alat untuk membuat sekelompok orang mau bekerjasama dan berdaya upaya mentaati segala sesuatunya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan.

Berdasarkan pengamatan, di Bagian Umum dan Perlengkapan Setda Kota Manado pimpinan menerapkan lima (6) gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan partisipatif, demokratis, otoriter, delegatif, transaksional dan kharismatik. Hasil penelitian ditemui bahwa pegawai lebih menyukai gaya pimpinan yang partisipatif, transaksional dan kharismatik dibandingkan otoriter dan delegatif.

Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang dapat mengambil hati pegawai, mengarahkan, serta mempengaruhi pegawai untuk memiliki pola pikir yang sama dengan pimpinan guna mencapai visi dan misi satuan kerja perangkat daerah (SKPD). Pimpinan perlu memahami gaya kepemimpinan yang seperti apa yang tepat digunakan. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat mengarah pada ikatan kerja sama yang kuat antara pimpinan dan pegawai yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Hasil analisa data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompetensi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditandai oleh tingkat pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam menetapkan rencana pelaksanaan pekerjaan, dan kemampuan bekerja secara efektif dan efisien. Keyakinan mereka diikuti oleh keahliannya sehingga meningkatkan kinerja.
2. Pengawasan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang ingin mengetahui pelaksanaan pekerjaan apakah sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Dengan demikian bertambahnya pengawasan dari pimpinan diikuti oleh meningkatnya kinerja pegawai tersebut.
3. Kemampuan memimpin memberi indikasi bertambahnya keaktifan pegawai dalam memberikan ide/gagasan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi timbal balik secara vertikal dan horisontal sangat efektif meningkatkan kinerja.

4. Pengaruh secara bersama-sama kompetensi kerja, pengawasan dan kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwa kompetensi kerja yang meningkat ditunjang oleh pengawasan dan kepemimpinan sehingga kinerja menjadi lebih baik.

## **B. Saran**

1. Peningkatan kompetensi kerja pegawai, dapat ditempuh melalui pendidikan formal dan non-formal. Pendidikan formal yang dimaksud berupa pemberian tugas belajar bagi para pegawai dalam kaitannya dengan peningkatan pengetahuan. Pendidikan non-formal yang dimaksud berupa pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis dan kursus keterampilan teknis. Cara lain yaitu dengan melakukan analisa kebutuhan pegawai, dalam hal ini kriteria latar belakang pendidikan dan keterampilan khusus dijadikan persyaratan utama.
2. Pembuatan jadwal kerja dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, pemberian sanksi bagi para pegawai yang melanggar aturan, memeriksa setiap hasil pekerjaan pegawai, meminta laporan tertulis pertanggungjawaban pelaksanaan pekerjaan, memberikan teguran terhadap pihak yang melakukan penyimpangan serta membuat *job description* masing-masing pegawai perlu dilakukan secara rutin oleh pimpinan dalam meningkatkan fungsi pengawasan.
3. Pimpinan perlu menghindari pengambilan keputusan secara sepihak dan ancaman pemberian sanksi terhadap pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak sesuai harapan, karena hal tersebut akan menimbulkan ketidaknyamanan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sehingga keaktifan pegawai dalam pelaksanaan tugas akan menurun dan tidak terciptanya komunikasi yang efektif baik secara vertikal maupun horisontal.
4. Peningkatan kompetensi kerja pegawai perlu ditunjang dengan tingkat pengawasan dan kemampuan memimpin yang baik. Ketiga hal tersebut perlu dilakukan secara bersamaan guna peningkatan kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro: Semarang.
- Manullang, P.1998.*Manusia dan Organisasi*. Rineka Cipta: Jakarta
- Mitrani, A dan Leighten.1995.*Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, terjemahan. Intermasa : Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA: Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. RAJAGRAFINDO PERSADA: Jakarta
- Siagian, S. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Stoner, J.A.F. 1996. *Manajemen*, Erlangga, Terjemahan, Jakarta.