

# KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI PENGARUHNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA APARATUR DI KOTA PALEMBANG

Marzuki Alie<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Ekonomi Manajemen Program Magister Universitas Indo Global Mandiri  
Jl. Jend. Sudirman No. 629 KM.4 Palembang Kode Pos 30129  
Email : [marzuki\\_alie@yahoo.co.id](mailto:marzuki_alie@yahoo.co.id)<sup>1)</sup>

## ABSTRACT

*Leadership, Competence influence on Career Development and Its Implications on Performance Apparatus Palembang, coordinator of the research institute under the University of inclusive do Global Mandiri Palembang (Economic Studies Graduate Program Management) This study aims to assess the Influence of Leadership, Competence influence on Career Development and Its Implications on Performance Apparatus in Palembang. The study was conducted during the four months of the Apparatus in Palembang City Government Secretariat, with a population of 100 Apparatus to test the questionnaire conducted. Research data analysis using descriptive and inferential statistical methods. Model analysis using Structural Equation Model (SEM) with the composition of the sub-structure: Leadership and Competence as exogenous and Career Development and Performance as endogenous variables. Results showed (1) in the sub-structure of the first bahwa Kompetensi and Leadership jointly positive and significant impact on Career Development, but only partially leadership has positive effects dan signifikan (2) on the main structure that leadership, competence and Career Development jointly-Same or partially positive and significant impact on performance in Palembang. From the analysis of the influence of the direct or indirect can be concluded that in order to improve performance in Palembang variable competence has a direct effect is more dominant than the through variable performance (0,12), otherwise variable leadership (0,07). Disarankan To the Mayor of Palembang in Palembang, that in order to improve the performance both need attention focused on efforts to improve the system of Career Development Apparatus and competence necessary to increase the attention focused on efforts to increase the role of leadership, especially in applying participatory management in planning and decision-making.*

**Keywords :** Leadership, Competence, Career Development, and Performance, Apparatus

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan Daerah merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi, bagaimana upaya Kepemimpinan Daerah dapat menciptakan Kepemimpinan yang bersih dan beribawa (*Good Government*). Kepemimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban Masalah, Kepemimpinan Daerah masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang Pemerintahan tetap berdiri di Indonesia. Terlebih pada zaman otonomi Daerah dengan berbagai cara para calon-pemimpin daerah berupaya merebut simpati masyarakat dan aparatur untuk mendukung keinginannya menjadi pemimpin Daerah/Kepala Daerah baik Gubernur, bupati dan walikota, dimana system pilkada dilaksanakan secara langsung bukan tidak mungkin akan timbul kecurangan-kecurangan pada pelaksanaannya yang akhirnya masyarakat juga yang dirugikan di dalam praktek Pemerintahan yang berjalan, situasi akan semakin buruk saja jika moral dan mental para pemimpin daerah hanya mementingkan diri sendiri menghitung untung/ruginya maka akan semakin sulit mencari pemimpin yang baik (*good leader*). Pemimpin yang baik sebenarnya pemimpin yang mau berkorban dan peduli untuk orang lain serta

bersifat melayani. Tetapi, kenyataannya berbeda. Bila kita lihat sekarang para pemimpin kita, dari lapisan bawah sampai lapisan tertinggi, dari pusat hingga ke daerah-daerah. Banyak pemimpin yang hadir dengan tanpa mencerminkan sosok pemimpin yang seharusnya, malah terlihat adanya pemimpin-pemimpin yang jauh dari harapan rakyat, tidak peduli dengan nasib rakyat bawah, dan hampir tidak pernah berpikir untuk melayani masyarakat. Karena kepemimpinan mereka lebih dilandasi pada keinginan pribadi dan lebih mengutamakan kepentingan kelompok. Lebih jauh Kepemimpinan Daerah yang tidak amanah akan mempengaruhi pengembangan karir bawahan dan kompetensi aparatur, Pemimpin Daerah tidak lagi melihat latar belakang aparatur baik pengalaman, pendidikan maupun lamanya pengabdian, mereka bercermin apakah aparatur dimaksud termasuk dalam kelompok pendukung/tim sukses pada waktu pilkada atau independen sesuai dengan aturannya. Dan pada gilirannya aparatur akan tunduk pada Pemenang pilkada apapun konsekuensinya, dimanfaatkan atau terlibas dalam kancah Pemerintahan.

### Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1. Kepemimpinan Daerah Kota Palembang belum mencerminkan pemimpin yang baik terhadap pembinaan aparatur, hal ini terlihat dari tindakannya memutasikan pada awal kepemimpinannya tanpa alasan yang jelas.

2. Kepemimpinan yang diterapkan oleh walikota Palembang secara otokrasi di duga akan mempengaruhi kebebasan berkreasi dan berafiliasi kepada bawahan, sehingga diidentifikasi mempengaruhi pengembangan karir aparatur.
3. Kepemimpinan yang diterima para aparatur yang terlibat dalam tim sukses pilkada berdampak pada promosi jabatan yang belum tentu mempunyai kompetensi dibidangnya, di duga akan mempengaruhi Kinerja.
4. Motivasi kerjapara aparatur di beberapa SKPD, utamanya mereka yang mempunyai kompetensi dan pengalaman relatif masih rendah diidentifikasi akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan
5. Komitmen yang telah disepakati bersama pada organisasi SKPD seringkali dilanggar dan di duga akan mengakibatkan ketidakpercayaan aparatur dalam mengembangkan karirnya.

#### **Pembatasan Masalah.**

Banyak faktor yang diidentifikasi di duga dapat mempengaruhi kinerja aparatur Kota Palembang, sehingga dalam penelitian ini dibatasi hanya mengenai pengaruh Kepemimpinan, kompetensi dan pengembangan karir aparatur sekretariat Pemerintah Kota Palembang.

#### **Rumusan Masalah.**

1. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir?
2. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja?
3. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Aparatur secara bersama-sama terhadap Kinerja?
4. Apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap pengembangan Karir?
5. Apakah terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja?
6. Apakah terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap kinerja?
7. Apakah terdapat pengaruh antara Kepemimpinan, Kompetensi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama terhadap Kinerja?

#### **Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilaksanakan ini bertujuan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan dan Kompetensi pengaruhnya terhadap terhadap Pengembangan Karir Aparatur dan Implikasinya terhadap Kinerja.

#### **Tinjauan Pustaka**

##### **Teori Kepemimpinan**

Secara sederhana “Kepemimpinan” menurut Yaverbaum & Sherman (2008) bisa didefinisikan “Leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something”. Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu. Lebih lanjut “Kepemimpinan” menurut Bush (2000) “I mean influencing others actions in achieving

*desirable ends*” adalah “Kepemimpinan adalah mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan”.

##### **Teori Kepemimpinan**

Toha (2001) mengemukakan teori dan pendekatan kepemimpinan sebagai berikut :

###### **1. Teori Sifat**

Dalam teori sifat (*Trait Theory*), menurut Malayu Hasibuan (2007:203) analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin menurut teori sifat ditandai dengan dipunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya. Namun demikian tingkat kecerdasan yang jauh lebih tinggi dari bawahannya juga tidak efektif, sebab para bawahan menjadi tidak dapat memahami apa yang diinginkan pemimpin atau tidak memahami gagasan dan kebijakan yang telah digariskan. Oleh karena itu, idealnya seorang pemimpin sebaiknya memiliki kecerdasan yang tidak terlalu tinggi dari bawahannya.

###### **2. Teori Kelompok**

Dalam teori kelompok beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan pemberian perhatian kepada para pengikut dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini” (Toha, 2001).

###### **3. Teori Situasional dan Model Kontijensi**

Kepemimpinan model Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*), menyatakan ada dua hal yang dijadikan sasaran yaitu mengadakan identifikasi faktor-faktor yang sangat penting di dalam situasi, dan kedua memperkirakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang paling efektif di dalam situasi tersebut.

###### **4. Teori Jalan Kecil – Tujuan (*Path – Goal Theory*)**

Dalam pendekatan teori *path-goal* mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat, berhubungan dengan motivasi kerja dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan”. (Toha, 2001)

###### **5. Pendekatan *Social Learning* dalam Kepemimpinan**

Pendekatan *Social Learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antar pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri. Pendekatan *Social Learning* ini antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya, pimpinan dan bawahan mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan

## Teori Tentang Kompetensi

### Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Menurut Trotter dalam Saifuddin (2004) mendefinisikan bahwa seorang yang berkompoten adalah orang yang dengan keterampilannya mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2001) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary dalam Sri Lastanti (2005) mendefinisikan kompetensi adalah ketrampilan dari seorang ahli. Di mana ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subyek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.

Menurut Byars dan Rue (2006) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Pertimbangan kebutuhan kompetensi mencakup:

- 1) Permintaan masa mendatang berkaitan dengan rencana dan tujuan strategis dan operasional organisasi.
- 2) Mengantisipasi kebutuhan pergantian manajemen dan karyawan.
- 3) Perubahan pada proses dan teknologi dan peralatan organisasi
- 4) Evaluasi kompetensi karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan proses yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

### Pengembangan Karir

#### Konsep Teori Ginzberg

Teori perkembangan karir (*development career choice theory*) dari Eli Ginzberg et. al. yang mengatakan bahwa anak dan remaja melewati tiga tahap pemilihan karir: *fantasi*, *tentative* dan *realistis* (Ginzberg, 1972 ; Ginzberg dkk., 1951). Saat ditanya “*mau jadi apa kalau sudah besar*”, anak kecil mungkin menjawab “*dokter*” “*pahlawan*”, “*guru*”, “*bintang film*”, “*bintang olahraga*” atau sejumlah pekerjaan lainnya. Pada saat masih kecil, masa depan terkesan dapat memberikan jutaan kesempatan. keputusan realistis dari masa dewasa muda.

Pokok yang dijadikan dasar bagi Ginzberg dalam membangun teorinya didasari atas pendekatan psikologis atas tugas-tugas perkembangan yang dilalui manusia. Konsep perkembangan dan pemilihan pekerjaan atau karir oleh Ginzberg dikelompokkan dalam tiga unsur yaitu: *proses* (bahwa pilihan pekerjaan itu merupakan suatu proses); *irreversibilitas* (bahwa pilihan pekerjaan itu tidak bisa diubah atau dibalik); *kompromi* (bahwa pilihan pekerjaan itu merupakan kompromi antara faktor-faktor yang terlibat yaitu minat, kemampuan, dan nilai); dan *optimisasi* yang merupakan penyempurnaan teori (individu yang mencari kecocokan kerja).

### Kinerja Pegawai.

#### Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kerja didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada suatu unit sumber daya. Kerja dapat dihubungkan dengan kesenangan atau kepentingan diri sendiri dan dapat pula dianggap sebagai komoditas yang bisa digunakan oleh orang lain bahkan dijadikan komoditas pasar kerja. (Ndraha, 2002 : 40-41). Robin (2006) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang, sedangkan Wahyudi (2000) menerjemahkan menjadi prestasi kerja.

Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja pegawai (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (2008), mengatakan bahwa “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”, Vithzal Rivai (2005), mengemukakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan mempengaruhinya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

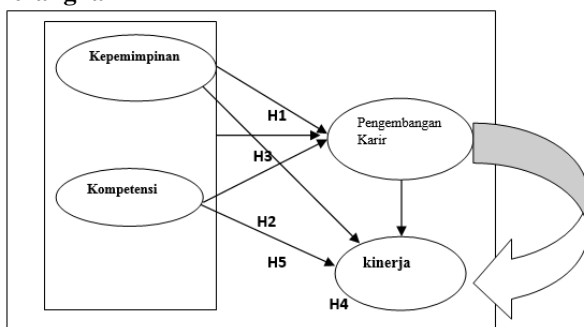
Soelaiman Sukmalana, (2007:167) mengatakan kinerja adalah sebagai suatu yang dikerjakan dan dikaitkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam satu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau kelompok yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalaman. Kinerja Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah variabel independen yaitu kepemimpinan dan kompetensi (variabel X1 dan X2) sedangkan variabel dependen adalah pengembangan karir dan kinerja pegawai

(variabel  $Y_1$  dan  $Y_2$ ). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di sekretariat pemerintah Kota Palembang. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel, Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$  baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pegawai merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja pegawai adalah tujuan, ukuran dan penilaian.

## 2. Pembahasan

### Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah variabel independen yaitu kepemimpinan dan kompetensi (variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ) sedangkan variabel dependen adalah pengembangan karir dan kinerja pegawai (variabel  $Y_1$  dan  $Y_2$ ). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di sekretariat pemerintah Kota Palembang. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel, Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$  baik secara langsung maupun tidak langsung

### Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dapat ditentukan sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap pengembangan karir.
- 2) Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap pengembangan karir
- 3) Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama terhadap pengembangan karir.
- 4) Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja
- 5) Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap kinerja

- 6) Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja.
- 7) Terdapat pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja.

### Metode Analisis Data

Karenanya dalam penelitian menggunakan *software Structural Equation Modeling (SEM)*, yaitu merupakan gabungan dari dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan.

Menurut Ghazali (2008:5) penggunaan SEM terdiri dari dua bagian:

bagian pengukuran, yang menghubungkan *observed variabel ke latent variabel* melalui model konfirmasi analisis faktor, dan antar latent variable melalui persamaan simultan, menurut Jogianto (2011) analisis SEM digunakan untuk multi variable. Dan menurut Sugiyono (2012) SEM merupakan metode kuantitatif disajikan dalam bentuk angka-angka analisis menggunakan statistik

### Hasil Pandangan full Model berdasarkan Standar Loading

#### Persamaan Sub-Struktural :

Berdasarkan model sub-struktural di atas dapat dijelaskan bahwa Pengembangan Karir dipengaruhi secara langsung oleh variabel Kepemimpinan dan Kompetensi secara positif masing-masing sebesar 0,29 dan 0,03, namun hanya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Hal ini berarti bahwa semakin baik Kepemimpinan dan Kompetensi maka Pengembangan Karir Aparatur di Kota Palembang akan semakin meningkat.

$$PA = 0.29 * KP + 0.03 * KOM$$

Berdasarkan model sub-struktural di atas dapat dijelaskan bahwa Pengembangan Karir dipengaruhi secara langsung oleh variabel Persamaan Struktural :

#### Persamaan Struktural :

$$KJ = 0.08 * PA + 0.07 * KP + 0.12 * KOM$$

Bagian struktural, yang menghubungkan antar *latent variabel* melalui sistem persamaan simultan

Penelitian menggunakan analisis SEM dalam disertasi ini, sejalan dengan pendapat Waluyo (2011:47) apabila suatu model menggunakan lebih satu dependen variabel maka bila penyelesaian model menggunakan beberapa persamaan regresi menjadi tidak tepat, teknis analisis lain dibutuhkan yaitu *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### Hasil Penelitian

Hasil pendugaan untuk analisis full model SEM berdasarkan standar loading ditampilkan pada Gambar berikut : Untuk menguji kelayakan model secara

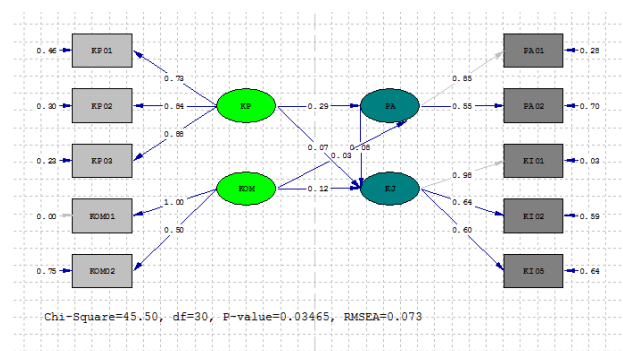
keseluruhan (*Ful Model*) dilakukan dengan memperhatikan hasil perhitungan *Goodness of Fit Statistics* dengan *Software LISREL 8.5*. Adapun pengujiannya merujuk pada kriteria model fit yang terdapat pada tabel *Goodness Of Fit Index* berikut :

**Tabel 1.** *Goodness Of Fit Index.*

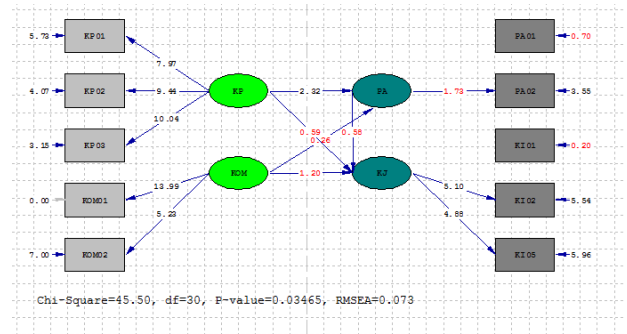
No	Goodness Of Fit Index	Nilai	Cut off Value (Nilai Batas)	Kriteria	Ket
1.	Chi-Square	45,50	<u>.df	Good Fit	Tidak Fit
	Probability	0,035	> 0,05		
2.	RMSEA	0,073	≤ 0,08 0,08 – 0,10	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
3.	NFI	0,86	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Merginal Fit
4.	TLI atau NNFI	0,91	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
5.	CFI	0,94	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
6.	IFI	0,94	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
7.	RMR	0,036	≤ 0,05 0,05 – 0,10	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
8.	GFI	0,92	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Good Fit
9.	AGFI	0,84	≥ 0,90 0,80 – 0,89	Good Fit Merginal Fit	Merginal Fit

Sumber : Ghazali (2008) dan Hasil Olah Data Penelitian (2013).

Berdasarkan Tabel dan hasil analisis dari Lisrel di atas menunjukkan bahwa model secara keseluruhan (*Ful Model*) mempunyai delapan criteria *goodness of fit* yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa model secara keseluruhan (*Ful Model*) yang dihasilkan mempunyai



**Gambar 2.** Hasil Penduga Full Model Berdasarkan *t-value*



**Gambar 3.** Hasil Pendugaan Full Model berdasarkan *t-value*

**Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Direct Effects (Group number 1 - Default model).**

**Tabel 2.** Pengaruh Langsung. Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kepemimpinan	Kompetensi	Pengembangan Karir
Pengembangan Karir	0.29	0.03	
Kinerja	0.07	0.12	0.08

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2012

**Tabel 3.** Pengaruh Tidak Langsung. Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model).

	Kepemimpinan	Kompetensi
Pengembangan Karir		
Kinerja	0,023	0,002

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2012.

Karena pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur (sebesar 0,07) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur melalui Pengembangan Karir (sebesar 0,02), dan pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur (sebesar 0,12) juga lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur melalui Pengembangan Karir (sebesar 0,002), maka dapat disimpulkan Pengembangan Karir dalam penelitian ini bukan merupakan variabel *intervening* atau variabel perantara yang baik antara Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur.

**3. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir, sebesar 0,29, pengaruh kepemimpinan dimaksud didukung oleh Kompetensi yang dimiliki oleh Pimpinan dalam memimpin bawahannya dukungan tersebut sebesar 0,72 pada indikator KP 01 (lihat gambar hasil pendugaan full Model 1) dan hasil pengujian diperoleh nilai *t*-hitung sebesar 2,32, karena nilai *t*-hitung lebih besar dari *t*-tabel (1,96) maka dengan kepercayaan 95% dapat dinyatakan bahwa

- kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir.
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir, namun tidak signifikan, sebesar 0,02. artinya dengan penambahan kompetensi Aparatur belum tentu akan mempengaruhi Pengembangan Karir Aparatur hal tersebut didukung dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing aparatur dalam mengemban tugasnya , dukungan tersebut sebesar 0,75 pada indikator KOM 2 dan hasil pengujian diperoleh nilai t-hitung sebesar 0,26, karena nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel 1,96. maka dengan kepercayaan 95% dapat dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Pengembangan Karir Aparatur.
  3. Kepemimpinan dan Kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap Pengembangan Karir, Hal ini ditunjukkan dengan persamaan sub struktural, Pengembangan Karir Aparatur = 0,29 Kepemimpinan + 0,03 Kompetensi. Besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,33 atau 33%. Namun secara parsial, hanya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir, dan didukung hasil kriteria memenuhi Goodness of Fit Index.
  4. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja, namun tidak signifikan. Secara langsung pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 0,07, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,023 dan pengaruh totalnya sebesar 0,093 artinya semakin baik kepemimpinan maka Kinerja Aparatur di Kota Palembang juga akan semakin baik. Dan ukuran kinerja tercapai semakin baik apabila tingkat kreativitas Aparatur dalam bekerja selalu berkembang yang digambarkan pada full model 1 dengan besaran nilai indikator KI 05 sebesar 0,64. Karena pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja (sebesar 0,07) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja melalui Pengembangan Karir (sebesar 0,023) maka dapat disimpulkan Pengembangan Karir dalam penelitian ini merupakan variabel *intervening* yang kurang baik untuk variabel kepemimpinan.
  5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Secara langsung pengaruh Kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,12, sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,002 dan pengaruh totalnya sebesar 0,122 artinya semakin baik Kompetensi maka kinerja di Kota Palembang juga akan semakin baik.
  6. Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja, namun tidak signifikan, sebesar 0,08, artinya semakin baik Pengembangan Karir maka Kinerja Aparatur di Kota Palembang juga akan semakin baik. pengaruh Pengembangan Karir tersebut didukung oleh program penyegaran Karir Aparatur dengan konsep promosi dan mutasi pegawai dengan indikator PA 01 sebesar 0,70 (Gambar Full Model)

7. Kepemimpinan, Kompetensi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai persamaan struktural Kinerja = 0,08 Pengembangan Karir + 0,07 Kepemimpinan + Kompetensi 0,12 Besarnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,52 atau 52 %. besarnya dari persamaan struktur, bahwa Kompetensi berpengaruh lebih dominan dari dua variable lainnya, dan didukung hasil pendugaan Goodness of Fit Index.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan pada bagian sebelumnya, penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris yang dapat dijadikan masukan bagi Kepemimpinan di Kota Palembang, dalam rangka menerapkan implementasi strategi peningkatan Pengembangan Karir dan kinerja.

- a. Secara simultan Pengembangan Karir dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Kompetensi, namun secara parsial hanya Kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir, maka implikasinya adalah kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui berbagai upaya diantaranya agar lebih melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan, melaksanakan pekerjaan secara partisipatif dan efektif, memberi kebebasan yang bertanggungjawab kepada bawahan dan memberikan tugas kepada bawahan secara mandiri tanpa paksaan. Upaya lain dalam meningkatkan kepemimpinan yang dapat dilakukan diantaranya lebih berkonsultasi kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan jangan memaksakan kehendak kepada bawahan. Secara simultan, Kinerja dipengaruhi secara positif oleh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Kompetensi, namun variable Kompetensi lebih Dominan mempengaruhi Kinerja, artinya bahwa jika ingin meningkatkan Kinerja, maka ketiga variabel perlu ditingkatkan secara simultan. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompetensi lebih dominan, untuk itu perlu adanya peningkatan Kompetensi Aparatur yang secara langsung akan meningkatkan Kinerja.

### Saran

#### 1. Saran Untuk Organisasi

- a. Pimpinan secara simultan harus meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan bawahan secara demokratis memberikan keleluasaan bawahan dalam mengembangkan karir dan secara terus menerus mendorong dan memberikan motivasi bawahannya melalui pembekalan diklat-diklat kepemimpinan
- b. Untuk pendelegasian tugas dan tanggung jawab bawahan perlu diperhatikan Kompetensi yang dimiliki oleh setiap Aparatur sehingga kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan akan terlaksana dengan baik.
- c. Untuk meningkatkan Pengembangan Karir setiap karyawan perlu adanya penyegaran mutasi

- pegawai yang tujuannya dapat memberikan pengayaan pengetahuan dan pengalaman
- d. Untuk menciptakan tertib administrasi keuangan dan tertib manajemen diperlukan supervisi terus menerus secara berkala, baik supervisi yang dilakukan oleh atasan langsung, badan pengawas intern maupun supervisi yang dilakukan oleh pengawasan independen oleh Pengawasan fungsional sehingga jelas kearah mana tupoksi di masing-masing SKPD di jalankan.

## 2. Saran Untuk Penelitian Lanjutan.

Disarankan pada peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang berkaitan dengan upaya peningkatan Pengembangan Karir dan kinerja Aparatur di Kota Palembang seperti yang telah diidentifikasi pada bab 1.

## Daftar Pustaka

- [1] Amstrong, M. 1998. *Performance Management Clays*, Ltd. Ives Ple, England, Anoraga
- [2] Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*, London, A. Sage Publication Compan
- [3] Byars, Lloyed & Rue Leslie. 2006, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi.*, Translate By Uk Sinaga, Penerbit Ghalai, Indonesia.
- [4] Bernadin dan Rusel 2008, *Human Resource Management*, Universitas of California.
- [5] Ghazali, Imam, 2008, *Model Persamaan Structural*, Semarang, BP Undip.
- [6] Greenberg, Levald dan Baron, Robert 2000, *Perilaku Organisasi*, Jakarta Prentice Hall.
- [7] Hasibuan, S, P, Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta : PT, Toko Gunung Agung,
- [8] Jogiyanto, 2011, *Konsep Dan Aplikasi Structural Equation Modeling, Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*, Yogyakarta, YKPN.
- [9] Mangkunegara (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- [10] Saifuddin, Muhamad Ali. 2004. *Standarisasi Kompetensi Nasional*
- [11] Ndraha Alizuzuhu, 2002 *Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Reneka Cipta Jakarta.
- [12] Sugiono, 2012. *Statistik untuk Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- [13] Thoha 2001, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- [14] Robbins, 2008 *The Truth About Managing People*, Second Edition Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- [15] Sulaiman Sukmalana, 2009. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT. Intermedia Personalia Utama..
- [16] Veithzal Rivai, dan Mulyadi, Dedy, 2005 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Press.
- [17] Wahyudi, 2000 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta.
- [18] Yaverbaum, Edan Sherman, E. 2008. *Everything Leadership Book*, Second Edition Avon Masscchusetts Adams Media.