

## **PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL ENERGI BARU, TERBARUKAN DAN KONSERVASI ENERGI (DJEBTKE)**

**Ester Manik<sup>1</sup>, Dhea Perdana Coenraad<sup>2</sup>**  
**STIE Pasundan, Bandung<sup>1,2</sup>**  
**Email: ester@stiepas.ac.id<sup>1</sup>**  
**Email:dhea@stiepas.ac.id<sup>2</sup>**

### *Abstrak*

*The research objective was to determine the function of leadership, competence, and organizational culture on employee performance. Descriptive research methods of verification with data analysis techniques using Path Analysis. Total respondents 127 employees denagan stratifield random sampling technique. The results showed there is a significant influence between the functions of leadership, competence, and organizational culture on employee performance either partially or simultaneously. As for competence has a direct effect of 20.6 %, the function of leadership has a direct effect of 17.2 % and direct influence of organizational culture by 4.4 %. Total overall effect is 72.6 % whereas the effects of other factors were not examined on the performance of 27.4 %.*

**Keywords:** *function of leadership; competency; organizational culture; performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh fungsi kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian deksriftip verifikasi dengan teknik analisis data menggunakan *Path Analysis*. Jumlah responden sebanyak 127 pegawai denagan teknik stratifield random sampling. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara fungsi kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Adapun kompetensi mempunyai pengaruh langsung sebesar 20,6%, fungsi kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung sebesar 17,2% dan pengaruh langsung budaya organisasi sebesar 4,4%. Total pengaruh secara keseluruhan adalah 72,6% sedangkan efek faktor lain yang tidak diteliti terhadap kinerja sebesar 27,4% .

**Kata kunci:** fungsi kepemimpinan; kompetensi; budaya organisasi; kinerja

## PENDAHULUAN

Terselenggaranya Good Governance merupakan syarat bagi setiap Pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan bernegara. Untuk itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan legitimate sehingga penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Upaya pengembangan tersebut, didasarkan pada TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Dalam pasal 3 Undang-undang tersebut dinyatakan bahwa asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepastian hukum, asas proporsionalitas, asas profesionalisme dan asas akuntabilitas. Dalam penjelasan mengenai pasal tersebut dirumuskan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pula dengan Ditjen EBTKE pun telah diluncurkan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki dalam kerangka pelaksanaan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Beberapa upaya yang telah dilakukan saat ini di agenda Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) antara lain dengan berusaha meningkatkan kesejahteraan dan disiplin kerja pegawai, juga untuk memfasilitasi kebutuhan kerja yang lebih memungkinkan adanya iklim kerja yang kondusif guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pegawai.

Optimalisasi kinerja unit-unit kerja di bawah agenda Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) pada khususnya juga terus diupayakan dengan ditetapkannya pelaksanaan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi sehingga unit-unit organisasi yang berada di bawah Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) menjadi lebih mandiri dalam mengelola potensi penerimaan negara di wilayah tanggung jawabnya, selain itu juga dituntut untuk lebih dapat mengawasi pelaksanaan tugas dan melakukan evaluasi atas kinerja yang dicapai setiap periode.

Tabel 1  
Indikator Penilaian Kinerja

NO	INDIKATOR UKURAN	TARGET	HASIL
1	Kesetiaan	93%	91,54%
2	Prestasi	95%	79,41%
3	Tanggung jawab	97%	79,26%
4	Ketaatan	96%	79,11%
5	Kejujuran	99%	79,42%
6	Kerjasama	90%	79,38%
7	Prakarsa	85%	79,08

Sumber : LAKIP Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE)

Dari data tabel 1.4 diatas bahwa sangat terlihat sekali target kinerja individu yang dibebankan kepada setiap pegawai belum sesuai dengan apa yang diharapkan hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan

dan Konservasi Energi (DJEBTKE) masih belum optimal dan masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki seperti tingkat kompetensi pegawai, disiplin, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja pegawai. Pendidikan pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) rata-rata sudah memegang ijazah sarjana namun masih cukup banyak pula pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) yang masih berstatus lulusan SMA hal ini lah yang diduga kuat melatar belakangi kurang optimalnya kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) selain itu faktor kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaan juga diduga masih belum optimal hal ini terlihat dimana banyak pegawai yang bekerja bukan pada bidang yang sebenarnya dimana banyak pegawai yang lulusan non teknis ditempatkan pada posisi yang seharusnya diisi oleh lulusan teknis atau insinyur hal ini diduga menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE).

Bila kompetensi pegawai belum optimal dapat berdampak langsung pada kinerja pegawai dimana kompetensi merupakan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan berdampak langsung pada kinerja pegawai hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer dalam Palan (2007:21) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal. Seperti yang disampaikan oleh Prihadi (2004:38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif.

Guna mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, di dalam organisasi selain kompetensi perlu juga ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif dan berjalannya fungsi kepemimpinan yang baik sehingga mampu menjalankan roda organisasi dengan baik. Penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang kuat dan memiliki wawasan yang luas yang mampu menghidupkan setiap potensi yang ada dalam suatu organisasi tersebut dimana bila fungsi kepemimpinan yang dilakukan sudah berjalan dengan efektif maka akan sangat sedikit sekali pelanggaran yang akan dilakukan oleh seorang pegawai.

Belum optimalnya kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) diduga karena belum optimalnya fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan sehingga banyak melahirkan rasa ketidaknyamanan pada diri pegawai dan juga menurunnya semangat pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya mendorong pegawai untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Adapun hasil survey awal terhadap variabel fungsi kepemimpinan, kompetensi, budaya organisasi dan kinerja menunjukkan masih terdapat beberapa aspek yang masih lemah sehingga perlu untuk diteliti lebih lanjut.

Oleh karena itu sangat penting sekali setiap organisasi untuk untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat dan efektif yang mampu menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif sehingga dengan kata lain peranan budaya organisasi sangatlah vital terlebih bagi instansi pemerintah hal ini diperkuat pula oleh pendapat dari Mondy (2003:446). *“A firm’s culture has an impact on employee job satisfaction as well as on the level and quality of employee performance”*. Menurutny, budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

## **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **Kompetensi**

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007:69) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10) menyatakan bahwa: “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Association K.U. Leuven mendefinisikan bahwa pengertian kompetensi adalah pengintegrasian dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan untuk melaksanakan satu cara efektif. Robert A. Roe (2001) mengemukakan definisi dari kompetensi yaitu: *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*. Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

### **Kepemimpinan**

Manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses kegiatan tertentu dengan menggunakan orang lain melalui kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan orang lain. Kenyataan ini menggambarkan bahwa kerjasama antara orang-orang yang dengan segala kemampuannya demi tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, sosial, politik maupun di lembaga pemerintahan. Kualitas pemimpin akan menentukan keberhasilan suatu lembaga atau organisasi. Sebab pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasinya serta bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain sehingga bisa bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengatasi perubahan-perubahan yang datang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan dan dapat membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Sehingga keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan dapat dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya.

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari organization culture yang dapat didefinisikan dalam berbagai pengertian. Kreitner dan Kinichi (2003:79) menyatakan budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikiran dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kotter dan Heskett (2002:4), budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Tingkatan pertama yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Bahkan, meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pada tingkatan ini, budaya bisa sangat sukar berubah, sebagaimana karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Tingkat kedua, yaitu pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya yang menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawat. Budaya dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar. Dari kesimpulan ini jelas tergambar bahwa terdapat sejumlah nilai yang menjadikan identitas budaya dalam suatu organisasi yaitu: Budaya organisasi tercermin dari visi dan misi organisasi, Budaya organisasi tercermin dari norma-norma serta peraturan-peraturan yang dianut mengatur perilaku anggota dalam wujud visi dan misi organisasi tersebut dan Budaya organisasi tercermin dari usaha atau kegiatan sosial yang dilaksanakannya, dan hal ini mengandung pengertian bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat yang menjadi pendukung, pihak yang berkepentingan atau pihak-pihak yang dilayani oleh organisasi.

## **Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan hal yang amat penting bukan saja karena ada kaitannya langsung dengan jumlah penghasilan yang diterima oleh setiap pegawai untuk jangka waktu tertentu, seperti satu jam, satu hari, satu bulan dan seterusnya, akan tetapi dikarenakan adanya kehidupan bagi kelangsungan hidup organisasi. Pada umumnya kinerja atau prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Adapun yang dimaksud dengan kinerja adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.” Davis dan Newstrom (2003, h.124) terjemahan Agus Dharma mengemukakan sebagai berikut : “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.” Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil dari pelaksanaan kegiatannya dalam perusahaan, di mana pelaksanaan kegiatannya itu baik buruknya tergantung dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan semangatnya dalam bekerja, salah satunya adalah faktor kepuasan kerjanya.

## **Kerangka Pemikiran**

### **Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan. Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007:21) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi

karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinyamengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Prihadi (2004:38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula bila motivasi kerja karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai**

Kepemimpinan memiliki kaitan erat dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa pimpinan dapat mempengaruhi dengan signifikan lainnya dengan meningkatkan kinerja pegawai Kreitner dan Kinicki (Wibowo: 2010;505).Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan dijalankan maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:326) semakin baik seorang pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya maka akan semakin tinggi motivasi seorang pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kepuasan kerja dan kinerja tinggi. Manajer yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban organisasi yang lebih baik (Jurkeiwick, 2001). Variabel motivasi diukur melalui prestasi kerja, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan (pengembangan) dan pertalian (afiliasi).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebagaimana dinyatakan oleh Mondy (2003:446). *“A firm’s culture has an impact on employee job satisfaction as well as on the level and quality of employee performance.* Menurutnya, budaya organisasi adalah sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Einsworth et. Al. (2003) berpendapat bahwa keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (*role clarity*), tingkat kompetensi (*comptencies*), keadaan lingkungan (*environment*) dan faktor lainnya seperti nilai (*value*), budaya (*culture*), kesuksesan (*preference*), imbalan dan pengakuan (*rewards and recognitions*). Dari uraian dan pendapat para ahli diatas terlihat bahwa terdapat suatu pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana budaya organisasi yang kuat dan berjalan dengan baik akan menciptakan suatu iklim budaya kerja yang kondusif yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai hal ini menggambarkan bahwa semakin baik budaya organisasi tercipta pada sebuah organisasi maka akan semakin baik pula kinerja para pegawainya.

### **Hipotesis**

Berdasarkan pada kajian teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE).
2. Fungsi Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE).
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE)
4. Kompetensi, fungsi kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE).

### METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah ialah pendekatan yang di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data, penulisan sampai kesimpulannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional, karena penelitian dilakukan untuk menjelaskan hubungan di antara variabel-variabel. Penulis mencoba mengukur sejauh mana hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Nazir (2011, h.6) menyatakan : “Penelitian *ex post facto* atau penelitian korelasional, adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel.” Konteks “hubungan” dalam penelitian dapat bersifat rekursif (saling mempengaruhi) dan kausal (sebab-akibat). Di dalam penelitian ini, bentuk hubungannya adalah hubungan kausal, sehingga terdapat variabel bebas (independen) dan variabel tidak bebas (dependen). Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE). Sampai pelaksanaan penelitian ini, jumlah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) saat ini adalah sebanyak 186 orang. Oleh karena itu berdasarkan rumus Slovin maka besarnya sampel yang akan diteliti adalah sebanyak = 127 orang

### Analisis Data

Analisis pengolahan data dengan menggunakan bantuan *software SPSS 20*. Dalam Skala *Likert* terdapat dua jenis pernyataan, yakni pernyataan positif dan pernyataan negatif, dimana untuk pernyataan positif dengan jawaban 'sangat setuju' memperoleh nilai 5 (lima) dan untuk jawaban 'sangat tidak setuju' memperoleh nilai 1 (satu). Sebaliknya untuk butir-butir pernyataan (item) negatif, jawaban 'sangat setuju' memperoleh nilai 1 (satu) dan untuk jawaban 'sangat tidak setuju' memperoleh nilai 5 (lima). Sebelum data diolah lebih lanjut dilakukan pengujian validitas dan reabilitas dengan menggunakan program SPSS 20, kemudian data ordinal ditransformasikan menjadi data interval dengan menggunakan MSI (*Method of Successive Interval*), setelah itu dilakukan analisis dan pengujian terhadap model *regresi linear multiple*, dan dilakukan analisis jalur (*Path Analysis*). Adapun langkah-langkah analisis data dengan analisa jalur sebagai berikut : (1) merumuskan hipotesis dan persamaan struktural, (2) menggambarkan diagram jalur untuk hubungan sebab akibat secara lengkap, (3) menghitung koefisien korelasi untuk struktur yang telah dirumuskan, (4) menghitung koefisien jalur berdasarkan pada koefisien korelasi, (5) menghitung koefisien-koefisien jalur secara simultan, (6) menghitung koefisien jalur secara individu dan (7) meringkas dan menyimpulkan. (Riduwan dan Kuncoro, 2012)

**PEMBAHASAN**

**Analisis Hubungan Antar Variabel Penelitian**

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini. Perhitungan analisis korelasi dengan mengoperasikan program SPSS 20, dan didapat hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Perhitungan Hubungan Antar Variabel

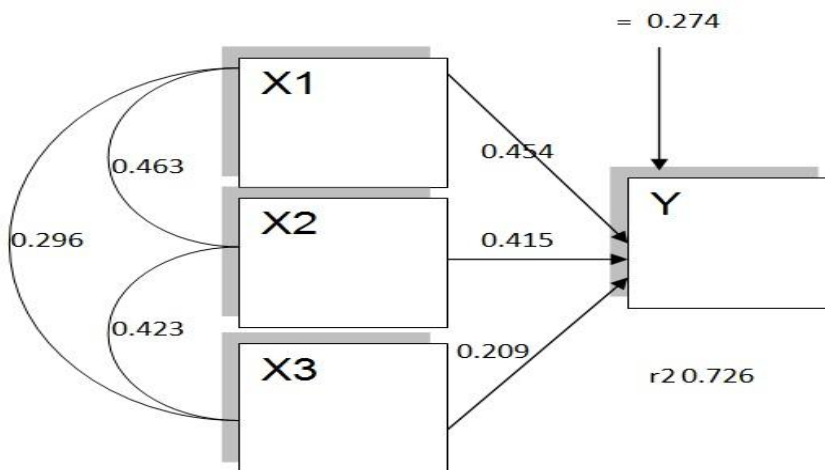
		Kompetensi	Fungsi Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kinerja
Kompetensi	Pearson Correlation	1	.463**	.296**	.708**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	127	127	127	127
Fungsi Kepemimpinan	Pearson Correlation	.463**	1	.423**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	127	127	127	127
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.296**	.423**	1	.519**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	127	127	127	127
Kinerja	Pearson Correlation	.708**	.714**	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	127	127	127	127

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer diolah kembali

**Analisis Jalur**

Pengujian Jalur  $X_1$  dan  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$ . Hasil pengujian jalur (*Path analysis*) diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 1. Hasil Pengujian Jalur

Melalui gambar 4.2 di atas, dapat diformulasikan hasil pengujian melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 3  
Hasil Perhitungan Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kompetensi ( $X_1$ )	0,454
Fungsi Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,415
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0.209

Sumber : Hasil perhitungan statistik



Pengaruh langsung (Direct Effect) dengan analisis jalur dapat di hitung melalui hasil pengaruh perhitungan regresi (  $X_1$   $X_2$  dan  $X_3$ ). Sedangkan pengaruh tidak langsung terhadap Y dapat dihitung Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Fungsi Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kompetensi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Budaya Organisasi ( $X_3$ ). Dan Fungsi Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Budaya Organisasi ( $X_3$ ). Dari data di atas dapat diketahui pengaruh langsung ( *Direct Effect*) dan tidak langsung ( *Indirect Effect*) dengan analisis jalur dari variabel independen terhadap Y dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4  
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh langsung ke Y	Pengaruh tidak langsung			Total pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
		$X_1$	$X_2$	$X_3$		
$X_1$	0,206	-	0,087	0,028	0,115	0,321
$X_2$	0,172	0,087	-	0,037	0,124	0,296
$X_3$	0,044	0,037	0,028	-	0,065	0,109
<b>Total pengaruh</b>						<b>0.726</b>

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa Variabel Kompetensi mempunyai pengaruh langsung sebesar 20,6%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Fungsi Kepemimpinan sebesar 8,7%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi sebesar 2,8 % sehingga total pengaruhnya sebesar 32,1%. Variabel Fungsi Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung sebesar 17,2% , pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompetensi sebesar 8,7%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 3,7% dan total pengaruhnya adalah sebesar 29,6%. Pengaruh langsung Budaya Organisasi sebesar 4,4% pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Fungsi Kepemimpinan sebesar 3,7%, pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi sebesar 2,8% sehingga total pengaruhnya sebesar 10,9%. Total pengaruh secara keseluruhan adalah 72,6% Efek faktor lain yang tidak diteliti terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai  $\rho_{\epsilon} = 0,274$  atau sebesar 27,4% .

Dari hasil penelitian dan pengolahan data diketahui bahwa secara bersama-sama kompetensi, fungsi kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 72,6% hal ini menunjukkan bahwa ketiga variable tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Prihadi (2004:38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hadian dan Suharyani (2014) yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Satria dan Kuswara (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hal ini sesuai dengan fakta dilapangan dimana kompetensi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai namun kompetensi yang baik harus diimbangi pula oleh fungsi kepemimpinan yang berjalan dengan baik hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (Wibowo: 2010:505). Semakin baik suatu fungsi kepemimpinan dijalankan maka akan semakin berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai hal ini didukung teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:326) semakin baik

seorang pimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya maka akan semakin tinggi motivasi seorang pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Manik dan Bustomi (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek. Selain itu Salah satu tugas utama manajer adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kepuasan kerja dan kinerja tinggi. Hal ini sesuai dengan fakta dilapangan dimana dari hasil penelitian fungsi kepemimpinan menempati urutan kedua paling dominan dalam memberikan kontribusi dalam menentukan kinerja pegawai sehingga dapat dikatakan bahwa fungsi kepemimpinan sangat diperlukan dalam usaha organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Selain itu penting pula suatu organisasi untuk memperhatikan budaya organisasi dimana dari hasil penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja pegawai namun bukan berarti organisasi tidak perlu memperhatikan budaya organisasi namun pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) budaya organisasi hanya sebatas kontrol sistem yang telah ada dan bersifat statis sehingga dalam mempengaruhi kinerja pegawai memiliki pengaruh yang paling kecil hal ini sesuai dengan fakta yang ada dimana budaya organisasi yang ada saat ini dinilai sudah cukup baik sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tidak sebesar dua variabel lainnya yang diteliti hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mondy (2003:446). *“A firm’s culture has an impact on employee job satisfaction as well as on the level and quality of employee performance”*. Menurutnya, budaya organisasi adalah sistem dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma-norma perilaku. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Suzanto dan Solihin (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Einsworth et. al. (2003) berpendapat bahwa keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (role clarity), tingkat kompetensi (comptencies), keadaan lingkungan (environment) dan faktor lainnya seperti nilai (value), budaya (culture), kesuksesan (preference), imbalan dan pengakuan (rewards and recognitions). Robbins (2006:250) menyatakan bahwa dalam suatu budaya kuat, nilai inti dari organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Dari uraian dan pendapat para ahli diatas terlihat bahwa terdapat suatu pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana budaya organisasi yang kuat dan berjalan dengan baik akan menciptakan suatu iklim budaya kerja yang kondusif yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai hal ini menggambarkan bahwa semakin baik budaya organisasi tercipta pada sebuah organisasi maka akan semakin baik pula kinerja para pegawainya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa;

1. Kompetensi Memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) sebesar 32,1%.

2. Fungsi kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) yaitu sebesar 29,6%.
3. Budaya Organisasi memiliki pengaruh paling kecil terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) yaitu sebesar 10,9 %.
4. Total pengaruh secara keseluruhan variable kompetensi, fungsi kepemimpinan dan budaya organisasi adalah 72,6% Pengaruh faktor lain yang tidak diteliti tetapi memiliki pengaruh terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai  $\rho_{\epsilon} = 0,274$  atau sebesar 27,4% .

### **Saran**

1. Kompetensi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap pembentukan kinerja pegawai oleh karena itu sudah sepatasnya dan sewajarnya manajemen lebih memfokuskan diri pada peningkatan kompetensi para pegawainya melalui kegiatan pengembangan dan pelatihan pegawai ayng mampu meningkatkan kompetensi mereka sehingga dengan begitu kinerja pegawai akan meningkat sejalan dengan peningkatan kompetensi para pegawai.
2. Fungsi kepemimpinan memiliki pengaruh dominan kedua dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) oleh karena itu penting bagi manajemen untuk meningkatkan peran dan fungsi kepemimpinan yang ada selama ini dimana manajemen harus mampu memberikan dorongan dan dukungannya pada pimpinan untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan sebaik mungkin karena dengan begitu kinerja pegawai akan lebih baik seiring dengan semakin baiknya fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kinerja pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) oleh karena itu sebaiknya pimpinan dan manajemen mampu mempertahankan budaya organisasi yang selama ini sudah tercipta dengan cukup baik dan memperbaiki budaya organisasi yang dinilai masih belum optimal sehingga dengan melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik pada budaya organisasi yang ada saat ini akan meningkatkan kinerja para pegawai.
4. Secara keseluruhan kompetensi, fungsi kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) oleh karena itu manajemen dan pimpinan harus lebih focus dan intensif dalam meningkatkan ketiga variable tersebut sehingga dengan terfokus dalam meningkatkan ketiga variable tersebut akan berdampak pada meningkatnya kinerja para pegawai di Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE) sehingga dengan begitu apa yang dicita-citakan organisasi akan tercapai dengan baik dan akan mampu mewujudkan visi dan misi organisasi.

### **REFERENSI**

- Davis, Keith & John W. Newstrom. (1995). *Perilaku dalam Organisasi*, (Terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga.
- Einsworth. (2003). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall
- Hadian, D., & Suharyani, Y. (2014). *Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Dari Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi*

- Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(1), 1-14.
- Kreitner, R & A, Kinichi. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (2011). *Corporate Culture and Performance*, Repr. Ed., Free Press, New York, USA.
- LAKIP Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi (DJEBTKE).
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5(2), 97-107.
- Mondy, R. Wayne. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian, Cetakan Ke Tujuh*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Organizational Behavior, (alih bahasa oleh Benyamin Molan)*, PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robert A. Roe. (2001). *Competence Human Resource*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Satria, R. O., & Kuswara, A. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 7(2), 74-83.
- Suzanto, B., & Solihin, A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 6(2), 64-76.
- TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Palan. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Prihadi. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya PT. Refika Aditama.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Pers.