

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun)**

**Nadityayu Hanifatunnisa<sup>1)</sup>, Robby Sandhi Dessyarti<sup>2)</sup>**

**Universitas PGRI Madiun**

**nadityayuh@gmail.com**

**<sup>2)</sup>Universitas PGRI Madiun**

**robbeyvan@unipma.ac.id**

### *Abstract*

*This study aims to determine the effect of leadership style and employee competence on work productivity with motivation as an intervention variable at the Social Service for Women's Empowerment and Child Protection in Madiun City. The population and sample of the study were 54 employees of the Social Service Office of PPPA Madiun City. Data analysis using Path Analysis.*

*The results of this study indicate that 1) Leadership Style Variables have a significant effect on Work Productivity, 2) Employee Competence Variables have a significant effect on Work Productivity, 3) Leadership Style Variables have a significant effect on Motivation, 4) Employee Competence Variables have a significant effect on Motivation, 5) Variables Work productivity has a significant effect on motivation, 6) Motivation variable is not able to mediate Leadership Style Variable on Work Productivity and Employee Competence Variable on Work Productivity.*

*Keywords: Leadership Style, Employee Competence, Work Productivity, and Motivation*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun. Populasi dan Sampel penelitian ini seluruh Karyawan Dinas Sosial PPPA Kota Madiun sebanyak 54 Orang. Analisis data menggunakan Path Analysis .

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, 2) Variabel Kompetensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, 3) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, 4) Variabel Kompetensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, 5) Variabel Produktivitas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, 6) Variabel Motivasi tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja dan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Produktivitas Kerja, dan Motivasi

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang awal mulanya diartikan sebagai tenaga kerja manusia ditinjau dari segi fisiknya. Kemampuan fisik yang dimiliki oleh manusia dapat dimanfaatkan untuk pemenuhan kebutuhan akan hidupnya, dengan cara pemanfaatan materi yang sudah tersedia di lingkungan sekitarnya. Jumlah penduduk dan unsur-unsur yang ada serta berkaitan dengan jumlah-jumlah dalam batas tertentu merupakan sebuah potensi dalam hal pembangunan. Adanya jumlah penduduk yang banyak maka banyak juga sumber daya manusia untuk melakukan pembangunan. Pernyataan ini diperkuat dengan pendapat (Edy, 2009) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia atau SDM adalah sumber daya yang memiliki akal perasaan, pengetahuan, keinginan, daya, keterampilan, dorongan, dan karya. Manusia sebagai Sumber Daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, pengetahuan, keterampilan dan kecerdasan serta kompetensi yang dimiliki tentunya dapat meningkatkan dan menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal pula.

Produktivitas kerja merupakan suatu bentuk pencapaian hasil kerja (produk) seseorang, baik dalam individu perseorangan maupun dalam suatu kelompok, yang diberikan oleh karyawan kepada suatu instansi dengan kurun waktu yang telah ditentukan. Produktivitas kerja karyawan dalam suatu instansi menjadi tolak ukur keberhasilan atau tidaknya pencapaian tujuan suatu instansi yang sudah ditetapkan. (Mahawati et al., 2021) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang untuk dapat menghasilkan suatu produk, baik berupa jasa maupun barang, yang secara kuantitatif maupun kualitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu. Banyaknya produktivitas kerja dapat dilihat berdasarkan *output* yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menghasilkan, serta kualitas yang sesuai dengan standar yang telah disepakati.

Untuk mendapatkan produktivitas kerja yang unggul, berbagai cara akan dilakukan suatu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, misalnya dengan melalui pelatihan, pendidikan, memberikan motivasi dan menjamin lingkungan kerja yang layak, serta pemberian kompensasi yang sepadan dengan kinerjanya. Dalam paradigma kehidupan organisasi yang terus berkembang saat ini, terdapat faktor penting lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu faktor gaya kepemimpinan, faktor motivasi dalam kerja dan faktor kompetensi yang dimiliki oleh setiap SDM-nya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi atau instansi adalah adanya penerapan gaya kepemimpinan. Sejatinya masing-masing organisasi pemerintahan atau suatu instansi lainnya sudah tentu memiliki seorang pemimpin yang dapat mengendalikan organisasi atau instansi yang dipimpinnya. Sudah tentu seorang pemimpin organisasi atau instansi yang satu dengan yang lainnya, memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Termasuk dalam pengimplementasiannya agar dapat mengendalikan suatu organisasi atau instansi yang dipimpinnya. Kepemimpinan merupakan suatu bentuk sikap yang mengarah dan menyuruh setiap anggota atau seluruh anggota untuk bekerja dengan baik, agar tujuan organisasi yang disepakati secara bersama dapat tercapai dan sesuai dengan visi dan misi organisasi (Apriyanto & Iswadi, 2020). Gaya kepemimpinan atau *style of leadership* merupakan cara seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya dalam memimpin bawahannya (Nainggolan et al., 2021). Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang tidak sesuai diterapkan pada suatu organisasi atau instansi (tidak sesuai dengan karakteristik karyawan dan tugas yang seharusnya), dapat memicu timbulnya karyawan yang malas dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya atau bahkan kehilangan semangatnya dalam bekerja, sehingga dapat menyebabkan karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya. Tentu saja hal ini akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan akan berdampak buruk pada suatu instansi.

Tidak hanya gaya kepemimpinan saja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, kompetensi kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan juga merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi penurunan produktivitas kerja. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan diimbangi dengan kompetensi kerja setiap individu yang baik pula, maka bukan tidak mungkin lagi jika suatu organisasi akan memperoleh produktivitas kerja yang maksimal. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam pekerjaannya dan selalu berkaitan dengan kinerja atau perilaku (Hendarto & Pribadiyono, 2019). Kompetensi bukan sekedar aspek-aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, melainkan juga merupakan aspek-aspek yang menentukan optimalitas keberhasilan produktivitas kinerja.

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah motivasi kerja. Setiap kegiatan atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seorang individu maupun kelompok tentu didorong oleh suatu kekuasaan yang ada pada diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang dapat disebut dengan motivasi. Menurut (Taruh, 2020) motivasi kerja harus dibangun dengan kepribadian atau karakter individu yang baik, karena dorongan motivasi kerja

yang didasarkan pada prinsip dan alasan yang salah akan mengakibatkan kerugian secara pribadi maupun organisasi. Motivasi kerja yang baik akan membawa seseorang pada konsep loyalitas sesuai hukum yang berlaku. Dampak pada seseorang yakni: memiliki komitmen kuat untuk organisasi, memiliki perilaku sosial individu untuk organisasi sesuai konsep *organizational citizenship behavior*.

Tentunya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi pemerintahan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya akan mempengaruhi produktivitas kerja organisasi tersebut. Sehingga kedua hal tersebut yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan harus berjalan berdampingan agar tujuan dan efektivitas organisasi pemerintahan tersebut dapat tercapai dengan maksimal.

Penelitian ini juga dilakukan berdasarkan adanya masalah yang ditemukan di lapangan. Dalam kaitannya dengan produktivitas kinerja karyawan, kompetensi karyawan, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan sangatlah penting. Di pemerintahan tingkat kota/kabupaten yang mengurus atau berkaitan tentang kesejahteraan sosial dan perlindungan sosial (yang dalam hal ini perlindungan perempuan dan anak) yaitu, Dinas Sosial PPPA Kota Madiun. Organisasi pemerintahan daerah tersebut memiliki pencapaian visi dan misi memerlukan kinerja pegawai yang optimal dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Pada organisasi pemerintahan daerah Dinas Sosial PPPA Kota Madiun memiliki hubungan dan keterkaitan dengan pelayanan publik. Maka dari itu, karyawan harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik. Untuk mengetahui tingkat kepuasan publik, dapat dirasakan bahwa karyawan sudah menunjukkan kinerja (produktivitas kerja) yang baik dan maksimal dalam memberikan pelayanan. Menurut (Fattah, 2017) memaparkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan senang dan tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dapat dijabarkan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional pegawai terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh pencapaian hasil, memenuhi atau melampaui harapan.

Dinas Sosial PPPA Kota Madiun yang berkecimpung dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat, terkait dengan problem-problem yang ada pada masyarakat dan tentunya setiap individu masyarakat memiliki problematika sosial yang berbeda. Membuat karyawan Dinas Sosial PPPA Kota Madiun harus memberikan pelayanan publik dengan baik dan maksimal. Dalam operasional prosedur pelayanan publik, Dinas Sosial PPPA Kota Madiun tidak lupa memberikan fasilitas terkait dengan pelayanan publik, salah satunya mesin survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan Dinas

Sosial PPPA Kota Madiun. Hasil survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan, akan menjadikan bahan evaluasi Dinas terkait dalam upaya perbaikan dan memaksimalkan pelayanan publik yang diselenggarakan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan pembatasan masalah maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap motivasi kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?
7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang ada di atas, berikut tujuan dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap motivasi kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.

7. Untuk mengetahui kompetensi karyawan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun.

## **KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA**

### **Kajian Teori**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Suwatno, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh atau memberikan pengaruh, semua hubungan kerja dalam suatu organisasi dapat melibatkan pemimpin, dan pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dalam berkomunikasi antara pimpinan dan staf (karyawannya) akan sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya (karyawan) serta peran kepemimpinan akan mengarahkan dan memfokuskan pada tujuan organisasi yang akan dicapai. kepemimpinan merupakan usaha seseorang atau seorang pemimpin dalam menerapkan dan mengolah rasa pada organisasi yang dipimpinnya. Untuk kemudian dapat mempengaruhi orang lain (staf) ataupun karyawannya dengan maksud pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama-sama.

Indikator Gaya Kepemimpinan (Toha,2010) sebagai berikut:

1. Kemampuan inovasi.
2. Kemampuan Konseptual.
3. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
4. Kemampuan seorang pemimpin dalam mengerti, memahami, dan mengambil intisari pembicaraan.
5. Kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Kemampuan pemimpin memberikan sumbangan pemikiran terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
7. Kemampuan pemimpin dalam melakukan pengawasan.
8. Kemampuan pemimpin dalam pemakaian dan pemanfaatan sumber daya.

#### **Kompetensi Karyawan**

Menurut (Marwansyah, 2019) Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang ada pada setiap diri manusia. Kompetensi diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan (keberhasilan organisasi yang sudah ditetapkan) yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati. Selain itu, kompetensi juga dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan diri, seperti *workshop*,

melatih kekompakan dan kerjasama, serta meningkatkan keterampilan bersama lembaga terpercaya sesuai dengan kualifikasi masing-masing yang dimiliki.

Indikator Kompetensi Karyawan (Wibowo, 2016) sebagai berikut:

1. Motif merupakan sesuatu hal yang konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang dapat menyebabkan adanya suatu tindakan.
2. Sifat merupakan karakter fisik atas stimulus yang diberikan dengan konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri merupakan sebuah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang terhadap suatu hal.
4. Pengetahuan merupakan kemampuan atas pemahaman yang dimiliki orang dalam bidang yang spesifik.
5. Keterampilan merupakan kemampuan dasar yang dapat mengerjakan tugas fisik ataupun mental tertentu.

### **Produktivitas Kerja**

Menurut (Mahanggoro, 2018) menjelaskan bahwa produktivitas kerja merupakan ukuran tingkat efektivitas dan efisiensi dari setiap sumber yang digunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan antara jumlah yang dihasilkan dengan masukan dari setiap sumber yang digunakan. Tinggi rendahnya suatu efisiensi ditentukan oleh besaran dari nilai *input* dan *output*, sedangkan nilai efektivitas itu sangat ditentukan oleh pencapaian target.

Indikator Produktivitas kerja (Siska, 2020) sebagai berikut:

1. Kemampuan memotivasi diri.
2. Membangun rasa percaya diri.
3. Bertanggung jawab dalam pekerjaan.
4. Menyenangi pekerjaan.
5. Mampu mengatasi persoalan.
6. Memiliki potensi dalam pekerjaan.
7. Tingkat absensi tinggi
8. Kualitas hasil kerja

### **Motivasi**

Menurut (Danim, 2012) menjelaskan bahwa motivasi pada prinsipnya merupakan manajemen (pengaturan suatu kehidupan yang diinginkan dan dikendalikan oleh individu itu sendiri untuk dapat mewujudkan keinginan yang dimiliki) yang biasanya terjelma dalam bentuk perilaku antusias, berorientasi kepada tujuan, dan memiliki target kerja yang jelas, baik secara individual maupun kelompok. Biasanya motivasi yang dimiliki oleh setiap orang memiliki

porsi dan tujuan yang berbeda-beda, dalam mewujudkannya terkadang juga memiliki kadar kesungguhan yang bervariasi.

Indikator motivasi (Sutrisno, 2009) sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan Rasa Aman
3. Kebutuhan Hubungan Sosial
4. Kebutuhan Pengakuan
5. Kebutuhan Aktualisasi diri

### **Hipotesis**

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan peneliti lain yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

H2: Kompetensi karyawan berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

H4: Kompetensi karyawan berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja.

H5: Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja.

H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai *variable intervening*.

H7: Kompetensi Karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai *variable intervening*.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan ASN dan Non-ASN Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun yaitu sebanyak 54 karyawan. Peneliti menggunakan teknik *non probability sampling* dengan menggunakan *sampling* jenuh. Teknik penentuan sampel ini bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel yaitu sebanyak 54 responden. Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data diambil peneliti di Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun menggunakan teknik interview (wawancara), observasi, dan kuisioner.

Sedangkan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23 untuk menguji uji instrumen data (meliputi uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (meliputi uji normalitas, uji Linieritas, uji multikolonieritas, dan uji Heteroskedastisitas), uji Hipotesis untuk menguji hipotesis pengaruh

variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel yang diteliti terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi, dan Uji Sobel Test digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel-variabel bebas (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan) terhadap variabel terikat (Produktivitas Kerja) melalui variabel mediasi (Motivasi).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan data sebanyak 54 karyawan ASN dan Non-ASN Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun yang meliputi kriteria jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir, dan status pekerjaan yang digunakan untuk memberikan bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening karyawan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun.

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji instrumen yang telah dilakukan menggunakan uji validitas diperoleh variabel gaya kepemimpinan (X1) sebanyak 8 soal semuanya valid, variabel kompetensi karyawan (X2) sebanyak 5 soal semuanya valid, variabel produktivitas kerja (Y) sebanyak 8 soal semuanya valid, dan variabel motivasi (Z) sebanyak 5 soal semuanya juga valid. Dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

### Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 1.1 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

| Butir Pertanyaan | Nilai Kolerasi ( $r_{hitung}$ ) | Nilai $r_{tabel}$ (df = 54 - 2 = 52, $\alpha = 5\%$ ) | Keterangan               | Kesimpulan |
|------------------|---------------------------------|---|--------------------------|------------|
| KEP.1            | 0,806                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.2            | 0,486                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.3            | 0,778                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.4            | 0,724                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.5            | 0,770                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.6            | 0,565                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.7            | 0,625                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KEP.8            | 0,709                           | 0,2681  | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2022)

## Uji Validitas Kompetensi Karyawan

Tabel 1.2 Kompetensi Karyawan

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai<br>Kolerasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Nilai $r_{tabel}$ (df<br>= 54 - 2 = 52,<br>a = 5%) | Keterangan               | Kesimpulan |
|---------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|------------|
| KOM.1               | 0,865                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KOM.2               | 0,897                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KOM.3               | 0,902                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KOM.4               | 0,890                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| KOM.5               | 0,906                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2022)

## Uji Validitas Produktivitas Kerja

Tabel 1.3 Uji Validitas Produktivitas Kerja

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai<br>Kolerasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Nilai $r_{tabel}$ (df<br>= 54 - 2 = 52,<br>a = 5%) | Keterangan               | Kesimpulan |
|---------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|------------|
| PRO.1               | 0,613                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.2               | 0,531                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.3               | 0,667                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.4               | 0,516                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.5               | 0,608                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.6               | 0,620                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.7               | 0,616                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| PRO.8               | 0,650                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2022)

## Uji Validitas Motivasi

Tabel 1.4 Uji Validitas Motivasi

| Butir<br>Pertanyaan | Nilai<br>Kolerasi<br>( $r_{hitung}$ ) | Nilai $r_{tabel}$ (df<br>= 54 - 2 = 52,<br>a = 5%) | Keterangan               | Kesimpulan |
|---------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|------------|
| MOT.1               | 0,802                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| MOT.2               | 0,583                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| MOT.3               | 0,738                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| MOT.4               | 0,785                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |
| MOT.5               | 0,734                                 | 0,2681   | $R_{hitung} > R_{tabel}$ | Valid      |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2022)

## Uji Reliabilitas

Hasil uji instrumen menggunakan uji reliabilitas variabel gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, produktivitas kerja, dan variabel

motivasi terbukti reliabel dengan rincian masing-masing: variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar  $0,839 > 0,70$ , variabel kompetensi karyawan (X2) sebesar  $0,933 > 0,70$ , variabel produktivitas Kerja (Y) sebesar  $0,745 > 0,70$ , dan variabel motivasi(Z) sebesar  $0,781 > 0,70$ .

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Hasil uji asumsi klasik menggunakan normalitas dalam penelitian ini dapat menunjukkan bahwa untuk nilai *Asymp. Sig.* sebesar  $0,200 > 0,05$  hal ini menunjukkan bahwa data residual terdistribusi normal. Dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.5 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 54                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                |
|                                  | Std. Deviation | 2,85103625              |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,057                    |
|                                  | Positive       | ,057                    |
|                                  | Negative       | -,049                   |
| Test Statistic                   |                | ,057                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,200 <sup>c,d</sup>     |

Sumber : Output SPSS

#### 2. Uji Multikolinieritas

Hasil uji asumsi klasik menggunakan uji multikolinieritas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing persamaan I ditunjukkan oleh nilai *Tolerance* Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan  $0,989 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,011 < 10,00$  sedangkan persamaan II *Tolerance* Gaya Kepemimpinan  $0,954 > 0,10$ ; Kompetensi Kerja  $0,897 > 0,10$ ; dan Motivasi  $0,866 > 0,10$  dan nilai VIF Gaya Kepemimpinan  $1,049 < 10,00$ ; Kompetensi Karyawan  $1,115 < 10,00$  dan Motivasi  $1,154 < 10,00$ . Jadi, dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas pada masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji asumsi klasik menggunakan uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa sig. dalam persamaan I pada variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) signifikansi alpha pada tabel yaitu  $0,435 > 0,05$  yang artinya pada variabel Gaya Kepemimpinan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Kemudian pada variabel Kompetensi Karyawan (X<sub>2</sub>) signifikansi alpha pada tabel yaitu  $0,061 > 0,05$  yang artinya pada variabel Kompetensi Karyawan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas sedangkan dalam persamaan II pada variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) signifikansi alpha pada tabel menunjukkan  $0,240 > 0,05$ , artinya variabel Gaya Kepemimpinan pada

persamaan II tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Sedangkan pada variabel Kompetensi Kerja ( $X_2$ ) signifikansi alpha pada tabel yaitu  $0,374 > 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa pada variabel Kompetensi Kerja tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Berikutnya pada variabel Motivasi ( $Z$ ) signifikansi alpha sebesar  $0,869 > 0,05$ , artinya pada variabel Motivasi tidak terjadi gejala heteroskedastisita.

#### 4. Uji Linieritas

Hasil uji asumsi klasik menggunakan uji linieritas dalam penelitian ini diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel Produktivitas Kerja ( $Y$ ) nilai  $F$  hitung  $0,282$  dan nilai  $F_{tabel}$   $2,03$  artinya  $0,282 < 2,03$ . Signifikansi  $0,986 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $X_1$  terhadap  $Y$  memiliki hubungan yang linier; pada variabel Produktivitas Kerja ( $Y$ ), diperoleh nilai  $F$  hitung  $1,02$  dan nilai  $F$  tabel  $1,96$  artinya  $1,02 < 1,96$ . Signifikansi  $0,455 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $X_2$  terhadap  $Y$  memiliki hubungan yang linier; dan pada variabel Produktivitas Kerja ( $Y$ ) dan variabel Motivasi ( $Z$ ), diperoleh nilai  $F$  hitung  $0,767$  dan nilai  $F$  tabel  $2,03$  artinya  $0,767 < 2,03$ . Signifikansi  $0,670 > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $Y$  terhadap  $Z$  memiliki hubungan yang linier.

#### Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis dapat dilihat dengan menggunakan uji analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.6 Hasil Analisis Tahap I**  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)          | .119                        | 4.883      |                           | .024  | .981 |
|       | Gaya Kepemimpinan   | .733                        | .139       | .569                      | 5.287 | .000 |
|       | Kompetensi Karyawan | .268                        | .107       | .269                      | 2.504 | .016 |

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: data diolah menggunakan SPSS 23 for windows, (2021)

Mengacu pada *output* regresi model I pada bagian tabel *coefficient* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu  $X_1 = 0,000$  dan  $X_2 = 0,016 < 0,05$ . Hasil ini memberi kesimpulan bahwa regresi model I yakni variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ . Berikut hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.7 Hasil Analisis Tahap II**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)          | -1.603                      | 4.194      |                           | -.382 | .704 |
|       | Gaya Kepemimpinan   | .317                        | .148       | .240                      | 2.140 | .037 |
|       | Kompetensi Karyawan | .214                        | .097       | .211                      | 2.202 | .032 |
|       | Produktivitas Kerja | .513                        | .120       | .501                      | 4.266 | .000 |

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: data diolah menggunakan SPSS 23 for windows, (2021)

Berdasarkan pada output regresi model II pada bagian tabel coefficients dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu  $X_1 = 0,037$  dan  $X_2 = 0,032$  dan  $Y = 0,000 < 0,05$ . Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II yakni variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  berpengaruh terhadap variabel  $Z$ .

### Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji Koefisien Determinasi atau Nilai *R Square* Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi Kerja ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $Z$ ) Terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ). Berikut adalah hasil analisis *R Square* Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $Z$ ) terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ):

**Tabel 1.8 Nilai R Square**

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .826 <sup>a</sup> | .682     | .663              | 3.05152                    |

a. Predictors: (Constant), Produktivitas Kerja, Kompetensi Karyawan, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data diolah menggunakan SPSS 23 for windows, (2021)

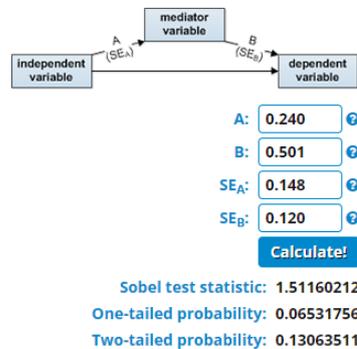
Besarnya nilai *R square* yang terdapat pada tabel model summary adalah sebesar 0,682. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Z$  terhadap  $Y$  adalah sebesar 68,2% sementara sisanya 31,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Sementara untuk nilai  $e^2 =$

$$\sqrt{(1 - 0,682)} = 0,564.$$

### Uji Sobel Test

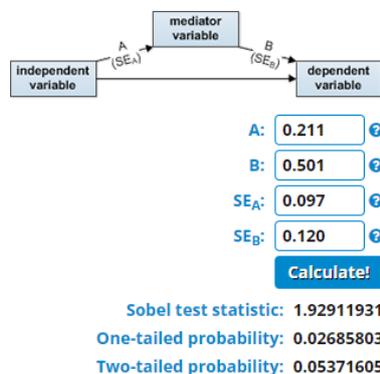
Hasil uji Sobel Test. Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan. Uji Sobel untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung variabel independen ( $X$ ) ke variabel dependen ( $Y$ )

melalui variabel intervening (Z). Berikut hasil uji sobel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi (Z):



**Gambar 1.1 Sobel Test I**

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan *calculator online sobel* secara online, diperoleh nilai sobel test statistic  $< 1,96$  ( $1,51 < 1,96$ ) dan P-Value  $> 0,050$  ( $0,130 > 0,050$ ), maka pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi adalah tidak signifikan. Berikut hasil uji sobel Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi (Z):

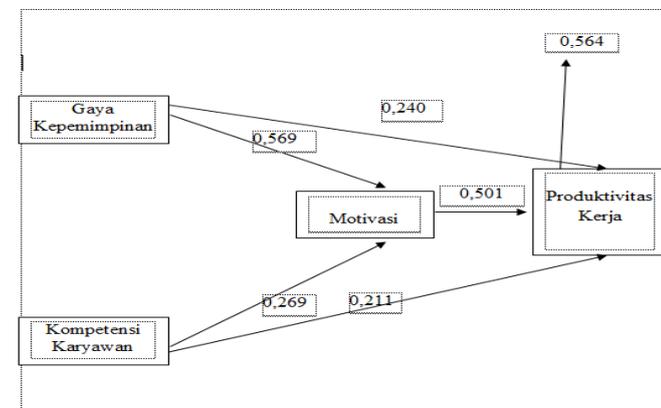


**Gambar 1.2 Sobel Test II**

Berdasarkan hasil uji sobel dengan menggunakan *calculator online sobel* secara online, diperoleh nilai sobel test statistic  $< 1,96$  ( $1,92 < 1,96$ ) dan P-Value  $> 0,050$  ( $0,053 > 0,050$ ), maka pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi adalah tidak signifikan.

### Uji Path Analysis

Hasil uji *Path Analysis*. *Path Analysis* ini bertujuan untuk menguji apakah Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Produktivitas Kerja yang di mediasi oleh Motivasi. Berikut tahap uji hipotesis dan pembuatan kesimpulan:



Gambar 1.3 Hasil Baca *Output* SPSS

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ )

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ) dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas Kerja ( $Y$ ). Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting terhadap produktivitas kerja karyawan. Penempatan diri pada posisi yang tepat sebagai seorang pemimpin akan membawa dampak positif bagi keberlangsungan suatu organisasi atau instansi. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat pada suatu organisasi atau instansi berdasarkan iklim organisasi, tentu akan membawa perubahan baik dan mampu menciptakan hubungan baik pula antara pimpinan dengan karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Subardjono, 2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja.

Dinas Sosial PPPA Kota Madiun yang menaungi dalam memberikan pelayanan publik terhadap masyarakat, terkait dengan problem-problem yang ada pada masyarakat. Dalam mengurai problem-problem yang sedang dihadapi oleh masyarakat, dibutuhkan seorang pemikir, pengarah dan penggerak untuk dapat memberikan solusi terhadap problem yang tengah dihadapi. Dalam hal ini dapat disebut sebagai seorang pemimpin, selain itu gaya kepemimpinan yang diterapkan harus sesuai dengan keadaan organisasi agar dapat dengan

mudah menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

## 2. Pengaruh Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,016 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas Kerja (Y).

Kompetensi karyawan yang baik serta berkompeten dan sesuai dengan bidang kemampuannya, diharapkan mampu untuk meningkatkan produktivitas kerja suatu organisasi atau instansi. Selain kualifikasi Pendidikan yang linier pada bidangnya, *softskill* suatu karyawan juga sangat berpengaruh dalam mendukung kompetensi seorang karyawan, karena kompetensi yang sesuai dengan bidangnya tanpa didukung dengan keterampilan lainnya dirasa masih kurang dalam rangka menuju produktivitas kerja yang baik. Dalam penerapannya, untuk mengurai persoalan yang dihadapi oleh masyarakat. Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun juga harus diperhatikan kualitas SDM yang ahli pada bidangnya diharapkan mampu untuk menghadapi persoalan yang ada. Dinas Sosial PPPA Kota Madiun memiliki jumlah SDM yang cukup untuk mengurai permasalahan yang tengah dihadapi oleh masyarakat, terbukti dari jumlah usia produktif yang banyak dan didukung oleh latar belakang pendidikan yang beragam sesuai dengan kompetensinya.

## 3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Terhadap Motivasi (Z)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Z) dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,037 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Motivasi (Z). Gaya kepemimpinan yang tepat jika diterapkan disuatu organisasi atau instansi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjalin hubungan baik antar karyawan dengan pimpinan sehingga dapat memberikan stimulus terhadap karyawan dalam konteks profesionalisme kerja. Dukungan dan kebijakan-kebijakan pimpinan yang diberikan secara langsung kepada karyawan juga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Selain ketiga hal tersebut, motivasi yang timbul dari dalam diri individu karyawan juga memiliki peranan penting untuk melakukan suatu hal dalam konteks pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amalia dkk,

2016) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Dalam implementasinya (gaya kepemimpinan) akan mempengaruhi karyawan Dinas Sosial PPPA Kota Madiun. Tepatnya penerapan gaya kepemimpinan akan berdampak pada motivasi setiap karyawan yang bekerja, motivasi kerja yang baik akan berdampak pada produktivitas kerja. Mengingat masih banyaknya unsur pelayanan public yang mendapat kinerja kurang baik berdasarkan indeks kepuasan masyarakat.

#### **4. Pengaruh Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) Terhadap Motivasi ( $Z$ )**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi ( $Z$ ). Hal ini dibuktikan dengan besarnya nilai *R square* yang terdapat pada tabel model *summary* sebesar 0,682 atau besarnya 68,2% dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,032 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Motivasi ( $Z$ ).

Kompetensi karyawan merupakan kemampuan dan keterampilan yang sudah diasah dan dimiliki selama proses dalam mendapatkan suatu pekerjaan di suatu organisasi atau instansi. Kompetensi karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam memajukan dan mengembangkan suatu organisasi atau instansi yang sesuai dengan tujuan bersama. Kompetensi karyawan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan serta bidang yang diakuainya akan menciptakan *output* yang baik. Adanya paradigma di suatu organisasi atau instansi yang membutuhkan kompetensi karyawan akan memicu motivasi untuk terus memenuhi kebutuhan organisasi atau instansi. Lebih lanjut penelitian (Trianto & Sudarwati, 2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi karyawan PT.KAI di Stasiun Sragen. Kompetensi karyawan yang dimiliki oleh karyawan Dinas Sosial PPPA Kota Madiun memiliki peranan penting dalam menghasilkan produktivitas kerja. Kompetensi yang sesuai akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja.

#### **5. Pengaruh Produktivitas Kerja ( $Y$ ) Terhadap Motivasi ( $Z$ )**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja ( $Y$ ) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi ( $Z$ ) dengan nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara Produktivitas Kerja ( $Y$ ) terhadap Motivasi ( $Z$ ). Produktivitas kerja yang baik, sesuai target, dan *output* yang sesuai dengan tujuan bersama dapat memberikan motivasi kerja terhadap karyawan. Selain itu, respon pemimpin dalam suatu organisasi atau instansi

yang baik terhadap produktivitas kerja yang baik pula, hal ini dapat memberikan motivasi terhadap karyawan untuk mempertahankan produktivitas kerja yang baik dan upaya untuk menjadikan terbaik. Selain itu, respon baik dari orang ketiga diluar organisasi atau instansi terhadap produktivitas kerja juga dapat memberikan dampak yang baik terhadap motivasi kerja karyawan. Mengingat produktivitas kerja yang kurang baik Dinas Sosial PPPA Kota Madiun yang digambarkan dalam hasil survey kepuasan masyarakat. Harusnya dalam penerapan gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan lebih ada perbaikan dan peningkatan agar produktivitas semakin baik dan motivasi kerja karyawan semakin baik pula.

### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) Terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel Motivasi tidak memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja, karena hasil perkalian antara nilai beta Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi lebih kecil dari pada nilai Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi, sehingga hal tersebut menyatakan secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan gaya kepemimpinan yang tepat dan baik dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan pada suatu organisasi atau instansi akan dapat mempengaruhi motivasi kerja yang akan berdampak pada produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lubis dkk, 2019) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kinerja Melalui Mediasi Motivasi di DPMPTSP Kabupaten Malang menunjukkan bahwa Motivasi tidak mampu memediasi baik hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja, maupun hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Sosial PPPA Kota Madiun akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Kemudian gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan akan mempengaruhi produktivitas kerja Dinas Sosial PPPA Kota Madiun. Seorang pemimpin banyak berkecimpung dalam regulasi, pengambilan keputusan atau kebijakan aktivitas pembangunan yang menyangkut kebutuhan dan kepentingan umum. Maka dari itu penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap produktivitas dan motivasi karyawan. Lebih lanjut hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Samsuri & Hidayat, 2019) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya

Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening, menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, karena hasil perkalian pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung.

## **7. Pengaruh Kompetensi Karyawan ( $X_2$ ) Terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa variabel Motivasi tidak memediasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja, karena hasil perkalian antara nilai beta Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi lebih kecil dari pada nilai beta Kompetensi Karyawan terhadap Motivasi, sehingga hal tersebut menyatakan secara tidak langsung Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Kompetensi Karyawan melalui Produktivitas Kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Eliza dkk, 2020) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak dapat berperan sebagai variabel intervening hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan karena nilai koefisiennya lebih kecil dari pengaruh langsung.

Kompetensi karyawan Dinas Sosial PPPA Kota Madiun sudah cukup berkompeten, dapat dilihat dari banyaknya usia produktif yang bekerja dan ditunjang dengan pendidikan yang baik. Kompetensi kerja yang baik juga dapat mempengaruhi motivasi kerja yang berdampak pada produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siswandy & Saragih, 2017) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi secara positif hubungan kompetensi kerja dan produktivitas kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun
2. Variabel Kompetensi Karyawan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun

3. Variabel Gaya Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun
4. Variabel Kompetensi Karyawan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun
5. Variabel Produktivitas Kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun
6. Secara tidak langsung variabel Motivasi tidak memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun
7. Secara tidak langsung variabel Motivasi tidak memediasi hubungan antara Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Madiun.

### Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan setelah melakukan observasi dan analisis data, maka:

1. Penelitian ini sebagai bahan evaluasi Dinas Sosial PPPA Kota Madiun, untuk terus mempertahankan ekosistem perkantoran yang sehat dan upaya untuk terus baik lagi.
2. Bagi pemimpin untuk terus meningkatkan kompetensi dalam rangka memajukan perkantoran agar kedepannya lebih baik.
3. Harapannya ada peneliti lain yang dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan berbagai kolaborasi yang lebih kreatif dan inovatif sehingga dapat menjadikan alternatif pilihan dalam manajemen perkantoran.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B. (2019). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management, Emerald Publishing Limited*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Apriyanto, & Iswadi. (2020). *Pengantar Manajemen* (T. Lestari (ed.); 1st ed.). CV. Jakad Media Publishing. <https://jakad.id/>
- Atikah, K., & Qumariah, N. (2020). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture and Work Motivation on Lecturer Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 216–227.

- Edy, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Kencana.
- Fajrin, I., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Administrasi Bisnis*, 61, 117–124. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (ed.); 1st ed.). Elmatara.
- Handayani, Y., Butarbutar, M., Wijaya, A., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Pematangsiantar dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 5, 72–84. <http://www.maker.ac.id/index.php/maker>
- Harahap, A., Siregar, F., Aligami, A., Emilyati, & Nurhaini. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Padang Lawas Utara. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 5, 175–184.
- Hendarto, W., & Pribadiyono. (2019). *Kompetensi Kerja Perusahaan Perkapalan* (1st ed.). Jakad Publishing.
- Kurniasih. (2020). Problematika Birokrasi dalam Pemerintah. *Lingkar Widyaaiswara*, 07(Widyaaiswara Network Journal), 17–22. [www.juliwi.com](http://www.juliwi.com)
- Kurniawan, D., Guswandi, & Sodikin, A. (2018). The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance Through Employees Capabilities on PT. Binasinar Amity. *Internatioal Journal of Research Science & Management*, 5(5), 48–60. <http://www.ijrsm.com>
- Kusnadi, Yulianti, R., & Purnomo, S. (2020). Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Productivity of Employee in PT. Asiateg Solution Indonesia. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(1), 79–98. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i1.6974>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P., Fani, T., Sari, A., Setijaningsih, R., Fitriyatnur, Q., Sesilia, A., Mayasari, I., Dewi, I., & Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja* (R. Watianthos (ed.); 1st ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Nainggolan, N., Mawati, A., Gandasari, D., Ardiana, D., Purba, B., Kato, I., Silalahi, M., Purba, S., Rahayu, P., Damayanti, W., Firdaus, E., & Simarmata, M. (2021). *Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika* (A. Karim (ed.); 1st ed.). Yayasan Kita Menulis. [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)
- Nuryanto, Enggok, M., & Abdurrahman, A. (2017). Pengaruh Kompetensi

- Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Satui. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 1, 83–96.
- Romli, L. (2008). Masalah Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 2, 1–8.
- Sari, I. (2019). Pengaruh Reward Financial dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 12(profita), 514–528. <https://doi.org/10.22441/profita.2019.v12.03.012>
- Sulantara, I. M., Mareni, P. K., Sapta, I. K. S., & Suryani, N. K. (2020). The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1–8. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.494>
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)* (1st ed.). CV. Budi Utama. [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)
- Turang, R., Kindangen, P., & Tumiwa, J. (2015). Influence of Leadership Style, Motivaton, and Work Discipline on Employee Performance in PT. Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(04), 505–516.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintahan Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal*, IV, 96–112.