



## Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan

*Analysis of Factors that Affecting the Performance of Civil Servant in the Secretariat of the Directorate General of P2P, Ministry of Health*

Fatmi Yumantini Oktikasari<sup>1\*</sup>; Dedeh Suryani<sup>2</sup>

### Info:

Received:  
07 Aug 2022  
Review:  
11 Jan 2023  
Accepted:  
15 May 2023  
Online:  
30 Nov 2023

### Abstrak

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam dalam berjalannya organisasi. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh masa kerja, gaya kepemimpinan dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Ditjen P2P. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel penelitian adalah pegawai di lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan menggunakan penyebaran kuesioner secara online. Analisis penelitian yang digunakan adalah model regresi linear berganda diolah software SPSS. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara masa kerja terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu kemampuan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** masa kerja; gaya kepemimpinan; kemampuan kerja; kinerja pegawai Usaha.

### Abstract

*Performance is a very important part in the organization. The purpose of the study was to determine the effect of working period, leadership style and work ability on employee performance within the Secretariat of the Directorate General of P2P. This research method uses a quantitative approach, with the research sample being employees in the Secretariat of the Directorate General of P2P, Ministry of Health using online questionnaires. The research analysis used is a multiple linear regression model processed by SPSS software. Research shows that there is an positive influence between tenure on employee performance. Leadership style also has a positive effect on employee performance. In addition, work ability has a positive influence on employee performance..*

**Keywords:** Working Period; Leadership Style; Work Ability; Employee Performance.

**JEL Codes:**

### How to cite:

Oktikasari, F. Y. & Suryani, D. (2023). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 51 - 62, <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.508>

## Pendahuluan

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang

<sup>1</sup> “Universitas IPWIJA”; [miyo.sari@gmail.com](mailto:miyo.sari@gmail.com)

<sup>2</sup> “Universitas IPWIJA”; [mrsdedehsuryani@gmail.com](mailto:mrsdedehsuryani@gmail.com)

\* Correspondence

utama. Keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014).

Selama masa pandemi covid-19, kinerja organisasi banyak mengalami penurunan baik sektor swasta maupun pemerintahan. Salah satu penurunan pada sektor pemerintahan dapat dilihat dari sisi pendapatan dan belanja negara. Defisit APBN tahun 2020 mencapai Rp 947,6 triliun akibat sisi jumlah pendapatan yang merosot dan dari sisi belanja yang melonjak digunakan untuk menahan kondisi masyarakat dan perekonomian yang mengalami shock luar biasa akibat pandemi Covid-19 (Keuangan, 2021). Penurunan kinerja dalam organisasi di tengah pandemi disebabkan beberapa faktor yaitu adanya pembatasan sosial berskala besar, kebijakan bekerja dari rumah dan pemutusan hubungan kerja bagi perusahaan (Widaningsih, Sukristanta, & Kasno, 2020). Kinerja merupakan hal penting karena akan membawa dampak pada tujuan organisasi.

Pentingnya kinerja juga tergambar dari banyaknya penelitian yang terkait dengan kinerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah masa kerja, gaya kepemimpinan dan kemampuan kerja. Penelitian yang dilakukan Kurniawati (2014) menunjukkan bahwa Masa Kerja memiliki hubungan yang erat dengan job engagement (keterikatan kerja) karena kinerja seseorang dipengaruhi oleh keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan Setyawan (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan perilaku karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil Penelitian yang dilakukan Nuraedah dkk (2018) menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah kemampuan kerja dan motivasi kerja. Indikator motivasi, kemampuan, kompetensi dan stress kerja lebih berpengaruh dan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hasbidin, 2017).

Menurut Thoha (2011) kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Kemampuan berkenaan dengan kapasitas setiap orang untuk melakukan beberapa tugas dalam suatu pekerjaan. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah masa kerja. Masa kerja adalah jangka waktu orang sudah bekerja dari pertama mulai masuk hingga sekarang masih bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepenggal waktu yang agak lama dimana seorang tenaga kerja masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas waktu tertentu (Suma'mur, 2009:71). Masa kerja memiliki hubungan yang positif signifikan dengan komitmen organisasi dimana semakin tinggi masa kerja maka makin tinggi pula komitmen terhadap organisasinya (Kingkin dkk, 2017). Kinerja pegawai yang belum memiliki masa kerja atau pengalaman akan berbeda dengan kinerja pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup banyak.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat sangat mempengaruhi kondisi kerja, dimana akan berhubungan dengan bagaimana pegawai menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Di satu sisi gaya kepemimpinan tertentu diduga dapat menyebabkan peningkatan kinerja di sisi lain dapat menyebabkan penurunan kinerja. Suatu perilaku seseorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu group ke arah pencapaian tertentu. Faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan gaya kepemimpinan yaitu perlakuan adil seorang atasan terhadap karyawannya, sikap

kepastian atau ketegasan seorang atasan, sikap seorang atasan yang bisa membuat yakin karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan, dan bantuan atau dukungan seorang atasan jika melihat karyawannya mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya (Setyawan, 2018).

Aparatur Negeri Sipil merupakan sumber daya utama yang menjadi penggerak dan memiliki peran penting dalam organisasi di pemerintahan. Pegawai dalam setiap organisasi dituntut untuk berkontribusi secara positif melalui kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawainya. Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada beberapa instansi pemerintahan menunjukkan gambaran yang belum maksimal. Hasil penelitian yang dilakukan Kusuma (2013) menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah (BKS) Kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal dan membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan serta tingkat disiplin yang rendah. Kinerja PNS pada Badan Pertanahan Nasional Boyolali juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai berkaitan erat dengan kepuasan kinerja yang mana diperkirakan kinerja pegawai akan meningkat apabila kepuasan kerja meningkat (Fauza dan Wisnantoro, 2014).

Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (Ditjen P2P) merupakan salah satu organisasi pemerintahan pada Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Pada tahun 2020, capaian indikator kinerja organisasi masih belum optimal. Hal ini dikarenakan indikator nilai reformasi birokrasi tercapai 34,26 dari target 58 dengan capaian kinerja 59%. Selain itu, indikator persentase kinerja RKAKL tercapai 69,26% dari target 85% dengan capaian kinerja 81,5%. Sekretariat Ditjen P2P merupakan Satker di lingkungan Ditjen P2P yang memiliki jumlah pegawai terbanyak dengan tingkat pendidikan pegawainya cukup tinggi yaitu 77,5% pada jenjang S1 dan S2 (Kepegawaian P2P, 2020). Berdasarkan data tersebut, diasumsikan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Ditjen P2P sudah baik. Namun berdasarkan observasi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada Sekretariat Ditjen P2P, pelaksanaan kinerja masih banyak yang sebatas pengefektifan tugas-tugas dan fungsinya sebagai pegawai dan belum menyentuh kepada perubahan sikap dan perilaku serta wawasan dan pandangan pegawai.

Permasalahan kinerja salah satunya yang utama adalah karena belum adanya dialog kinerja intensif antara pimpinan dengan pegawai dalam penetapan sasaran kerja. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat akan membuat kinerja pegawai rendah, sebaliknya gaya kepemimpinan mendapat penerimaan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Namun, terdapat temuan yang berbeda dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Mardiani & Sepdiana, 2021).

Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi celah penelitian ini. Penelitian ini menelaah gaya kepemimpinan secara lebih spesifik yaitu gaya kepemimpinan direktif sebagaimana yang terjadi di obyek penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menelaah kemampuan dan masa kerja dalam mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan direktif, kemampuan dan masa kerja terhadap kinerja pegawai.

## Metodologi

### Pengembangan Model

#### **Kinerja**

Kinerja SDM (Mangkunegara, 2012) adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan human resource scorecard atau dikenal dengan balance scorecard atau disingkat HRSC (Kaplan & Norton, 1996; Mangkunegara, 2012). HRSC digunakan untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis empat kategori perspektif (perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Kinerja pegawai dapat diketahui berdasar hasil yang meliputi (Mangkunegara, 2017) Kuantitas, Kualitas, Efektivitas, Efisiensi, dan Kemandirian.

#### **Gaya Kepemimpinan Direktif dan Kinerja**

Teori jalur tujuan atau *Path Goal Theory* (House, 1971; Kreitner & Kinicki, 2005; Wijono, 2018) mengidentifikasi tipe utama dari macam-macam gaya kepemimpinan diantaranya adalah: 1) Gaya Kepemimpinan Direktif, gaya kepemimpinan yang membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas; 2) Gaya Kepemimpinan Yang Mendukung, mencakup suatu hubungan yang mengutamakan pendekatan dan perhatian serta pemenuhan kebutuhan akan kesejahteraan yang ditunjukkan kepada para bawahannya. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan; 3) Gaya Kepemimpinan Partisipatif, gaya kepemimpinan yang berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan; 4) Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, gaya kepemimpinan yang menetapkan tujuan yang menantang, meminta perbaikan kinerja dan memberikan kepercayaan agar mereka dapat meningkatkan kemampuan tugas mereka dengan lebih baik serta mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Gaya kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan (Kreitner & Kinicki, 2005; Robbins, 2006: 448; Wijono, 2018). Kepemimpinan yang memiliki kecenderungan memegang kendali, menegaskan otoritas, mengikuti protokol, memberikan bimbingan dan membuat orang bertanggung jawab akan mendorong peningkatan hasil kerja karyawan secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Nurlia, 2017).

*H1. Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh terhadap kinerja.*

## **Masa Kerja dan Kinerja**

Masa Kerja adalah lamanya seseorang bekerja dan mengabdikan di instansi (Gumilar, 2018). Masa Kerja dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kurniawati (2014) yang menjelaskan bahwa masa kerja memiliki hubungan yang erat kinerja meskipun tidak secara langsung tetapi melalui keterikatan kerja.

Pegawai yang sebelum bekerja mendapat masa percobaan atau magang atau berstatus calon pegawai yang cukup lama akan lebih mengenal karakteristik pekerjaan yang akan menjadi tugasnya. Pegawai yang telah bekerja dalam organisasi cukup lama dan bahkan pada posisi saat ini akan lebih paham dan tidak perlu lagi melakukan penyesuaian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat, hemat dan berkualitas. Hal ini menegaskan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Gumilar R, 2018).

*H2. Masa kerja berpengaruh terhadap kinerja.*

## **Kemampuan Kerja dan Kinerja**

Kemampuan kerja adalah kesanggupan dan dasar dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Moenir, 2008). Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal, yaitu: 1) *Technical Skill* (Kemampuan Teknis), adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja; 2) *Human Skill* (Kemampuan bersifat manusiawi), adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah; 3) *Conceptual Skill* (Kemampuan Konseptual), adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

Pegawai yang secara teknis menguasai pengetahuan, proses dan prosedur kerja terutama terkait penggunaan alat akan dapat menyelesaikan tugas lebih banyak dalam waktu yang singkat. Pegawai yang mampu bekerjasama dalam sebuah tim kerja akan bekerja lebih efektif dan efisien. Pegawai yang mampu membuat konsep dari kondisi yang ada akan dapat bekerja secara mandiri dengan kualitas yang tetap dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Arini, Mukzam & Ruhana, 2015).

*H3. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja.*

## **Pengumpulan Data**

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif (Mulyanto & Wulandari, 2010). Data diperoleh dengan jalan menyebarkan kuesioner penelitian kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Ditjen P2P Kementerian Kesehatan. Responden penelitian sebanyak 119 orang dengan menggunakan kuesioner secara online. Selain itu dilakukan pula observasi terhadap obyek penelitian.

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
Gaya kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan (Kreitner & Kinicki, 2005; Robbins, 2006: 448; Wijono, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memegang kendali</li> <li>- Menegaskan otoritas</li> <li>- Mengikuti protokol</li> <li>- Memberikan bimbingan</li> <li>- Membuat orang bertanggung jawab</li> </ul>
Kemampuan kerja adalah Kesanggupan dan dasar dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Moenir, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technical Skill (Kemampuan Teknis)</li> <li>- Human Skill (Kemampuan manusiawi)</li> <li>- Conceptual Skill (Kemampuan Konsep)</li> </ul>
Masa Kerja adalah lamanya seseorang bekerja dan mengabdikan di instansi (Gumilar, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lama magang/calon pegawai</li> <li>- Lama di organisasi</li> <li>- Lama di posisi saat ini</li> </ul>
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Efektivitas</li> <li>- Efisiensi</li> <li>- Kemandirian</li> </ul>

*Sumber: Rangkuman teori dikembangkan kembali, 2023*

### Metode Analisis

Metode analisis dengan pendekatan kuantitatif. Software yang digunakan yaitu SPSS untuk memudahkan dalam analisis. Langkah analisis meliputi uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, Uji Heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Hasil analisis regresi linier berganda digunakan untuk pengujian model menggunakan uji-F dan analisis koefisien determinasi dan pengujian hipotesis menggunakan uji-t dan koefisien regresi. Pengujian dilakukan pada taraf uji 5% (Mulyanto & Wulandari, 2010).

### Hasil

#### Responden

Responden penelitian yakni berjumlah 119 orang. Jenis kelamin responden relatif berimbang meskipun masih lebih banyak perempuan. Pendidikan responden cukup tinggi karena sebagian besar berpendidikan tinggi atau sarjana. Lama bekerja relatif berimbang meskipun masih lebih banyak yang belum sampai 10 tahun. Usia pegawai masih relatif muda dimana sebagian besar dibawah 30 tahun.

#### Uji Instrumen

Uji instrument menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan pada variable kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan dikatakan valid karena hasil uji validitas pada variable tersebut diperoleh nilai  $r_{hitung}$  yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai  $r_{tabel}$  yang ada untuk  $n = 119$  yaitu 0.178. Hasil uji reliabilitas variable kemampuan

kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan juga diperoleh nilai Alpha hitung lebih besar dari Alpha kritis (0,600). Nilai alpha hitung yang dihasilkan yaitu 0,92 pada variable kemampuan kerja, 0,868 pada variable masa kerja, 0,842 pada variable gaya kepemimpinan dan 0,882 pada variable kinerja. Sehubungan masing-masing indikator telah valid dan tiap variabel telah reliabel maka analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu uji persyaratan analisis.

Tabel 2. Responden

Karakteristik	Jumlah	Persen
Jenis Kelamin		
- Perempuan	61	51,3
- Laki-laki	58	48,7
Pendidikan		
- S2	21	37,8
- S1	35	40,3
- DIII	21	15,1
- SMA/ sederajat	8	6,7
Masa kerja		
- <10 tahun	45	37,8
- 10-20 tahun	37	31,1
- 21-30 tahun	24	20,2
- >30 tahun	13	10,9

Sumber: Data penelitian diolah, 2023

### Uji Persyaratan Analisis

Uji asumsi klasik digunakan melalui beberapa uji yaitu normalitas, multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas. Pada uji normalitas, nilai signifikansi (2-tailed) variabel Kemampuan Kerja (X1) sebesar 0.157, variabel Masa Kerja (X2) sebesar 0.384, variabel Gaya Kepemimpinan (X3) sebesar 0.277 dan variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.583. Keempat nilai signifikansi (2-tailed) alat ukur tersebut berada di atas 0.05 sehingga data dikatakan berdistribusi normal. Sedangkan nilai Kolmogorov-Smirnov Z variabel Kemampuan Kerja (X1) sebesar 1.128, variabel Masa Kerja (X2) sebesar 0.907, variabel Gaya Kepemimpinan (X3) sebesar 0.993 dan variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0.777, berarti data residual terdistribusi normal.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai variance inflation factor (VIF) tiap-tiap variabel independen. Multikolinearitas terjadi jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) melebihi 10. Jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10 menunjukkan korelasi antar variabel independen masih bisa ditolerir. nilai Variance Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel independen tidak memiliki nilai yang lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinieritas.

Uji autokorelasi dapat dilihat melalui nilai Durbin-Watson. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson = 1.425 Pada taraf signifikan 5% dengan  $n = 119$ ,  $k = 3$  diperoleh  $dL = 1.649$  dan  $dU = 1.752$ . Maka  $4 - dU = 2.248$ . Karena nilai DW = 1.425 berada pada  $0 < d < dL$  yaitu  $0 < 1.425 < 1.649$ , maka dapat disimpulkan Tidak ada autokorelasi positif.

Uji heteroskedastisitas, dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

### Uji Model

Table 3 menampilkan hasil analisis statistik untuk melakukan pengujian model. Hasil analisis uji F dengan menggunakan uji ANOVA menunjukkan hasil nilai Fhitung sebesar 57.726, sedangkan Ftabel ( $\alpha 0,05$ ) untuk  $n = 119$  sebesar 2.45.  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  atau  $57.726 > 2.45$ . Nilai signifikan yang diperoleh yaitu 0,000. Nilai Sig.  $<$  p-value atau  $0,000 < 0,05$ . Keduanya menunjukkan bahwa model pengaruh kepemimpinan direktif, masa kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja signifikan. Nilai koefisien determinasi atau nilai R Square sebesar 0,601. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 60.1% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan direktif, masa kerja dan kemampuan kerja sehingga model yang terbangun layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

### Uji Hipotesis

Tabel 3 menampilkan hasil pengolahan data untuk pengujian hipotesis. Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig.  $<$   $\alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ ). Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,469. Semakin baik gaya kepemimpinan direktif dipersepsikan oleh pegawai maka kinerja pegawai akan semakin baik.

Tabel 3. Ringkasan Analisis Regresi Berganda

R Square	Adj. R Square	F-Hitung	Sig. F
0.601	0.587	57,726	0.000
Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.
Gaya Kepemimpinan Direktif → Kinerja	0,469	6.091	0,000
Masa Kerja → Kinerja	0,274	4.388	0,000
Kemampuan kerja → Kinerja	0,196	3.170	0,002

Sumber: Data penelitian diolah, 2023

Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig.  $<$   $\alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ ). Masa kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,274. Semakin lama kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin baik.

Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. <  $\alpha$  yaitu  $0,002 < 0,05$ ). Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,196. Semakin tinggi kemampuan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin baik.

## Pembahasan

### Gaya Kepemimpinan Direktif terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan direktif yang dijalankan dengan sepenuh hati akan mendorong hasil kerja pegawai yang makin baik. Pimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dan mampu memberikan kepuasan dan memenuhi harapan bawahan akan membuat hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya mengalami peningkatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Nurlia, 2017) dimana terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung terhadap kinerja pegawai. Pimpinan yang secara kuat dapat memegang kendali akan membuat jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai meningkat. Pimpinan yang tegas menguasai otoritas sebagai pimpinan membuat kualitas pekerjaan pegawai semakin baik. Pimpinan yang berpegang teguh pada protokol yang berlaku akan membuat pegawai bekerja lebih efektif. Pimpinan yang memberikan bimbingan membuat pegawai bekerja dengan efisien. Pimpinan yang mengarahkan pegawai untuk bertanggung jawab akan membuat pegawai semakin mandiri dalam menyelesaikan tugas.

Organisasi khususnya pimpinan hendaknya mengadopsi gaya kepemimpinan direktif secara lebih mendalam. Pimpinan hendaknya bisa memperkuat kendali tugas, menegaskan otoritas yang dimiliki dan mengikuti peraturan yang berlaku secara konsisten. Disisi lain, pimpinan hendaknya aktif memberikan bimbingan dan membuat pegawai lebih bertanggung jawab.

### Masa Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Masa Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Masa kerja yang semakin lama membuat penyelesaian tugas semakin baik. Magang atau status calon pegawai yang lebih lama akan membuat pegawai semakin matang sehingga kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya semakin baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Gumilar R (2018) yang menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Infomedia Nusantara. Penelitian ini didukung oleh Ardana (2012) yang menyatakan bahwa adanya kecenderungan makin lama bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang dapat mempengaruhi perkembangan karirnya di perusahaan. Idealnya adalah semakin lama seseorang bekerja maka kemampuan kerjanya akan semakin baik, dan tingkat penguasaan akan pekerjaannya pun semakin fasih. Jika hal

ini terjadi, maka peluang untuk promosi akan sangat besar, karena karyawan yang berpengalaman dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang siap pakai.

Organisasi hendaknya berupaya mempertahankan pegawai yang ada agar masa kerjanya semakin lama. Pada point tertentu, pegawai hendaknya tidak dalam waktu singkat dipindah ke posisi yang lain yang masih memerlukan penyesuaian. Dengan kata lain, posisi jabatan yang diemban pegawai hendaknya dipertahankan untuk jangka waktu yang lebih lama sebelum ada pengganti yang siap menggantikan.

### **Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kemampuan yang lebih baik akan menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih baik pula. Kemampuan teknis pegawai akan membuat jumlah pekerjaan yang diselesaikan menjadi lebih banyak dengan kualitas yang lebih baik. Kemampuan humanisme membuat pegawai dapat menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Arini, Mukzam & Ruhana, 2015) dimana kemampuan kerja memiliki pengaruh yang terhadap kinerja karyawan. Kemampuan konseptual diperlukan untuk pekerjaan yang lebih strategis. Kemampuan konseptual yang semakin baik akan membuat pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat secara mandiri.

Kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Organisasi hendaknya berupaya meningkatkan kinerja individu dengan jalan meningkatkan kemampuan kerja pegawai. Kemampuan kerja yang perlu terus dipupuk dan ditingkatkan meliputi kemampuan teknis, humanis dan konseptual.

### **Kesimpulan**

Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; pimpinan yang kuat dalam memegang kendali, menegaskan otoritas, mengikuti protokol sekaligus memberikan bimbingan untuk bertanggung jawab akan membuat penyelesaian tugas pegawai semakin efektif dan efisien dengan kuantitas dan kualitas yang semakin tinggi. Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; semakin tinggi penguasaan teknis, manusiawi dan konseptual semakin tinggi pula kinerja pegawai. Masa kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; semakin bertambah masa kerja pegawai semakin baik kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan direktif, masa kerja dan kemampuan pegawai hendaknya ditingkatkan dengan jalan memperbaiki masing-masing indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel. Penelitian selanjutnya diharapkan menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan melakukan eksplorasi yang lebih luas dan mendalam.

## Daftar Pustaka

- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Arini, K. R., Mukzam, M. D., Ruhana, I. (2015). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Pabrik Gula) Djombang Baru). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol 22 no.1 Mei 2015. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id).
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. *Jurnal Nominal*.
- Gumilar, M. A. (2018). Pengaruh Gaji Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infomedia Nusantara Di Bandung. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Pasundan Bandung.
- Hasbidin. (2017). Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai bank Syariah Mandiri di Kota Medan. *Jurnal. At-Tawassuth*, Vol.2, no. 1, 2017: 98-121.
- Mardiani, I. N. & Sepdiana, Y. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Style of Leadership and Culture of the Organization Effect on Employee Performance. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>
- Mulyanto, H. & Wulandari, A. (2010). *Penelitian: Metode & Analisis*, Semarang: CV Agung.
- Kingkin, P.; Rosyid, H. F., Arjungsi, R. (2017). Kepuasan Kinerja dan Masa Kerja Sebagai Prediktor Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Royal Korindah di Purbalingga. *Proyeksi* Vol 5(1), 17-23.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). “ *Perilaku Organisasi* “, Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Keuangan, K. (2021). Pandemi Covid-19 Mempengaruhi Kinerja APBN 2020. Retrieved June 3, 2022, from <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/pandemi-covid-19-mempengaruhi-kinerja-apbn-2020/>
- Kurniawati, I. D.. (2014). Masa Kerja dengan Job Engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*. Vol. 02, no. 02, Januari 2014. ISSN:2301-8267
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moenir, H. A. S. (2008). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurlia, R. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AL-Ijarah Indonesia Finance Lampung*: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Nurhaedah, Mardjuni, S., Saleh, H. M. Y. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ilmu Administrasi*. <http://journal.umgo.ac.id/index.php/publik>. <http://dx.doi.org/10.31314/pija.7.1.11-21.2018>.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai di Batam dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*, vol 2 no. 1, Januari 2018, pp.67-89

- Sukmawati, Indria, & Sugiyanto. (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja, Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. *Jurnal Humanis Vol.1*
- Syamsuddinnor. (2014). Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjarmasin. *Jurnal Socioscientia*
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers. Jakarta
- Widaningsih, R. A., Sukristanta, S., & Kasno, K. (2020). Tantangan Bagi Organisasi dalam Mempertahankan Kinerja Pegawai Selama Pandemi Covid-19 di Indonesia. *Al Tijarah*, 6(3), 193. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5813>
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.