

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI MELALUI KOMPETENSI PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BIRO UMUM DAN DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI RIAU

Suci Oktaviana¹⁾

Susi Hendriani²⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

²⁾ Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *The research held in public service institution under the government of Riau Province. The aim is to know the direct and indirect influence of leadership and education and training to organizational effectiveness through competency as the mediating variable. Population are public employees in Biro Umum and Dinas Pendapatan Daerah of Riau Province which consist of 254 employees. Samples taken by Slovin formulation that consists of 167 selected employees and sectionally clustered. Variables used are leadership and education and training as independent, organizational effectiveness as dependent and competency as the mediating variable. Data analyzed by using structural equation model which is processed by Amos 20. The study reveals that directly leadership has no significant impact to organizational effectiveness. Competency, however, can mediate the positive impact of leadership to organizational effectiveness. On the other hand, organizational culture has either direct or indirect impact to organizational effectiveness that mediated by competency. Among all, competency has the biggest impact to organizational effectiveness compared to leadership or education and training. The optimalization of leadership along with education and training are recommended in order to enhance employee's competency and organizational effectiveness.*

Keywords: *Leadership, Education and Training, Competency, Organizational Effectiveness*

PENDAHULUAN

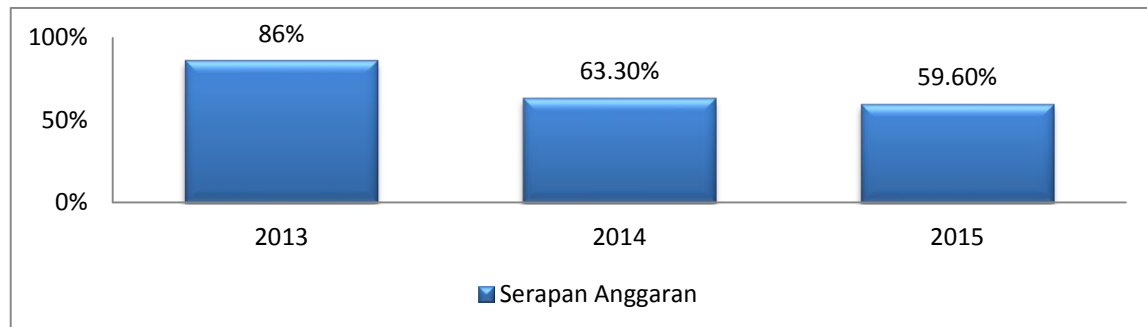
Organisasi yang efektif menurut Subkhi & Jauhar (2013:263) merupakan kombinasi efektivitas individu, kelompok dan organisasi itu sendiri secara kelembagaan. Ukurannya adalah keberhasilan organisasi mencapai tujuan

dan sasaran tertentu sesuai dengan perencanaan (Darsono & Siswandoko, 2011:294). Namun pada kenyataannya masih cukup sulit bagi organisasi pemerintah untuk merealisasikan target-target tersebut secara optimal. Contoh yang paling umum adalah kemampuan

rata-rata SKPD di Provinsi Riau dalam penyerapan APBD, sebagaimana yang

ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 1
Serapan Anggaran SKPD Provinsi Riau 2013-2015



Sumber: Kemendagri RI (www.ekonomi.rimanews.com, 30/3/2016)

Terlihat bahwa kemampuan SKPD di Provinsi Riau dalam menyerap APBD justru semakin menurun setiap tahunnya, yang menandakan bahwa ada inefektivitas SKPD dalam merencanakan dan mengeksekusi anggaran. Hal ini disebabkan pola birokrasi yang tidak efektif, baik secara organisasi maupun personal yang ada didalam organisasi.

Kurang efektifnya pengelolaan organisasi terlihat dari kurang maksimalnya efektivitas individu-individu yang ada didalamnya. Hal ini menggambarkan kurangnya dukungan kemampuan individu dan motivasi yang sejalan dengan program-program pencapaian tujuan organisasi. Masih banyak PNS, terutama yang sudah senior dalam sisi usia maupun masa kerjanya, yang memiliki keterbatasan kemampuan di bidang teknologi dan informasi. Sering terlihat bahwa tugas-tugas yang berkaitan dengan penggunaan sarana teknologi informasi diserahkan kepada tenaga-tenaga honorer yang lebih muda, sementara para PNS senior cenderung lebih santai dalam bekerja dan banyak melakukan aktivitas-aktivitas lain yang tidak berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS.

Sutrisno (2010:125) menyatakan bahwa salah satu dari variabel yang

mempengaruhi efektivitas organisasi adalah kompetensi. Penelitian Nair (2007) menyimpulkan bahwa organisasi dituntut mengelola kompetensi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan kata lain menurut penelitian Nurmanah (2009) bahwa kompetensi berhubungan kuat dan positif dengan efektivitas organisasi.

Permasalahannya adalah kompetensi para aparatur di lingkungan instansi pemerintahan daerah yang ada di Pekanbaru masih kurang optimal dan membutuhkan banyak pembenahan, baik dari sisi kompetensi intelektual maupun fisik. Banyak PNS yang kurang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi terkait bidang pekerjaan di lingkungan pemerintahan, khususnya yang terkait dengan metodologi kerja berbasis standarisasi mutu dan teknologi informasi.

Untuk bisa mendapatkan pegawai kompeten dan organisasi yang efektif maka peran seorang pemimpin menjadi penting. Sulistyani (2011:102-103) menyatakan bahwa pimpinan adalah pemberdaya, yang mampu mendorong, memotivasi dan membantu bawahannya untuk terus mengembangkan kemampuan dirinya menjadi lebih baik. Sulistyani (2011:82) juga menyatakan bahwa

kepemimpinan yang efektif relevan untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas organisasi. Apriani (2009) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan sama-sama mempengaruhi efektivitas kerja. Sedangkan penelitian Ali (2012) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengadopsi kompetensi bawahannya untuk dapat mengembangkan organisasi.

Di lingkungan instansi Provinsi Riau, dalam hal ini termasuk di Biro Umum Sekretariat Daerah dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau, masalah kepemimpinan yang sering ditemui adalah kemampuan pimpinan dalam mengharmonisasikan kerjasama di antara bawahan, sejawat dan juga kerjasama vertikal ke atas. Cukup sering terjadi suatu laporan pekerjaan terhenti di bagian-bagian tertentu akibat komunikasi yang terputus atau terganggu sehingga terjadi kesalahpahaman dalam memaknai suatu pekerjaan. Dampak yang muncul adalah sikap saling menyalahkan satu sama lain. Ketika konflik ini terjadi, pimpinan justru tidak menunjukkan jiwa kepemimpinannya sebagai pemersatu, namun malah ikut menjadi bagian dari konflik, dan bukannya menengahi konflik serta mencari solusi yang terbaik. Hal ini menunjukkan jiwa pemersatu dari seorang pemimpin yang menjabat fungsi struktural belum terasah dengan baik.

Dilain pihak, pentingnya program pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi adalah untuk memelihara peningkatan kompetensi guna mencapai efektivitas organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Zwell (dalam Sudarmanto, 2009:54) yang menyatakan bahwa kemampuan atau kompetensi yang bersifat intelektual dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian Alianati (2010) menyimpulkan bahwa pelaksanaan diklat harus tepat

untuk dapat memperoleh kompetensi secara efektif. Pelaksanaan diklat yang efektif diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Konsep ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:125) bahwa salah satu praktek manajemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah aspek pelatihan. Teori tersebut sejalan dengan hasil penelitian Anike & Ekwe (2014) di sejumlah sektor publik menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Jehanzeb & Basher (2013), pelatihan dan pengembangan membawa manfaat individu berupa peningkatan kompetensi dan bagi organisasi berupa peningkatan kinerja organisasi.

Permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan diklat di lingkungan instansi pemerintahan daerah adalah kurang efektifnya penyelenggaraan diklat, baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Maka tak heran ketika Gubernur Riau terpilih pada tahun 2014, H. Annas Maamun langsung menginstruksikan pemotongan anggaran diklat pada saat bulan pertama pemerintahannya (Rosari dalam www.gagasanriau.com, 19/7/2014). Hal ini mencerminkan bahwa pelaksanaan diklat di lingkungan instansi pemerintah yang kurang efektif sudah menjadi perhatian banyak pihak.

Berdasarkan uraian serta hasil pengujian empiris dari sejumlah penelitian sebelumnya bahwa efektivitas organisasi pada pegawai di Provinsi Riau berpotensi disebabkan oleh kurang kompetensi dan juga kepemimpinan (Apriani, 2009). Kunartinah (2010) pada penelitiannya menyimpulkan bahwa faktor kompetensi yang menjadi mediasi pada pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi. Namun pada penelitian Hadian & Suharyani (2014) menyimpulkan bahwa kompetensi justru

memberikan pengaruh paling lemah terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi?
2. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi?
3. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dengan dimediasi oleh kompetensi?
4. Bagaimana pengaruh langsung diklat terhadap efektivitas organisasi?
5. Bagaimana pengaruh tidak langsung diklat terhadap efektivitas organisasi dengan dimediasi oleh kompetensi?

KERANGKA TEORI

Sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka setiap pegawai negeri sipil dituntut untuk mampu menunjukkan efektivitas yang tinggi terhadap organisasi. Sutrisno (2010:125) menyatakan bahwa salah satu dari variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah kompetensi. Penelitian Nair (2007) menyimpulkan bahwa organisasi dituntut mengelola kompetensi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan kata lain menurut penelitian Nurmanah (2009) bahwa kompetensi berhubungan kuat dan positif dengan efektivitas organisasi. Sementara itu untuk bisa mendapatkan pegawai yang berkompeten dan organisasi yang efektif maka peran seorang pemimpin menjadi penting. Sulistyani (2011:102-103) menyatakan bahwa salah satu karakteristik seorang pimpinan yang handal adalah sebagai pemberdaya, dimana pimpinan mampu dan berusaha serta mendorong, memotivasi dan membantu bawahannya untuk terus mengembangkan kemampuan

dirinya menjadi lebih baik. Maknanya seorang karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya apabila mendapat dukungan dari pimpinan. Sulistyani (2011:82) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif relevan untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efektivitas, efisiensi dan produktivitas organisasi. Apriani (2009) pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan sama-sama mempengaruhi efektivitas kerja. Sedangkan penelitian Ali (2012) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengadopsi kompetensi bawahannya untuk dapat mengembangkan organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, aspek diklat juga berpotensi menjadi determinan terhadap kompetensi dan pencapaian efektivitas organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Zwell (dalam Sudarmanto, 2009:54) yang menyatakan bahwa kemampuan atau kompetensi yang bersifat intelektual dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian Alianati (2010) menyimpulkan bahwa pelaksanaan diklat harus tepat untuk dapat memperoleh kompetensi secara efektif. Maknanya adalah bahwa pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kompetensi (Kunartinah, 2010; Jehanzeb & Bashir, 2013). Pelaksanaan diklat yang efektif diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Konsep ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:125) bahwa salah satu praktek manajemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah aspek pelatihan. Teori tersebut sejalan dengan hasil penelitian Anike & Ekwe (2014) di sejumlah sektor publik menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Sedangkan menurut Jehanzeb & Basher (2013), pelatihan dan pengembangan

membawa manfaat individu berupa peningkatan kompetensi dan bagi organisasi berupa peningkatan kinerja.

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka penelitian di atas maka dapat ditarik sejumlah hipotesis sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.
2. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.
3. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi dengan dimediasi kompetensi.
4. Diklat berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi.
5. Diklat berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi dengan dimediasi kompetensi.

METODOLOGI

Populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau yang berjumlah total 286. Mengingat keterbatasan yang dihadapi dalam penelitian, maka jumlah sampel dibatasi dengan menggunakan formulasi Slovin yaitu sebanyak 167 yang dipilih dengan teknik *cluster sampling*. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber lainnya.

Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Adapun variabel penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

- a. Variabel Independen, terdiri dari kepemimpinan dan diklat;
- b. Variabel Mediasi terdiri dari kompetensi;

- c. Variabel Dependen, terdiri dari efektivitas organisasi.

ANALISIS DATA

Analisis Deskriptif

Efektivitas Organisasi

Secara umum penilaian responden pada efektivitas jalannya organisasi tempat mereka bekerja hanya berada pada kategori cukup atau moderat. Meskipun tidak buruk, namun tingkatan penilaian ini tentunya belum optimal sebagaimana yang diharapkan oleh manajemen. Aspek yang paling dinilai tidak efektif adalah dikarenakan banyak pegawai yang belum menunjukkan motivasi tinggi untuk ikut bersama-sama memajukan organisasi. Hal ini menunjukkan komitmen pegawai relatif masih belum kuat untuk mendukung kemajuan organisasi. Argumentasi ini diperkuat dengan temuan bahwa indikator dukungan pegawai pada organisasi juga mendapatkan penilaian yang hanya pada kategori cukup. Ketidakjelasan status peran dirasakan kurang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga efektivitas kerja menjadi kurang optimal. Kondisi ini akhirnya menyulitkan bagi pegawai untuk menyelaraskan kemampuan dan nilai-nilai yang dimilikinya dengan tujuan organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam aspek pemenuhan lingkungan kerja yang kondusif, baik Biro Umum maupun Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau relatif dinilai cukup berhasil. Kondusivitas lingkungan kerja menurut mayoritas responden sudah efektif, khususnya dengan ditunjang oleh adanya dukungan dari perangkat teknologi yang bisa mengefisiensikan dan mengefektifkan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai.

Kompetensi

Hasil penelitian memperlihatkan rata-rata penilaian responden pada variabel kompetensi dirasakan hanya sampai pada tingkatan yang moderat. Bahkan khusus untuk aspek kemampuan menyelesaikan permasalahan kerja yang dihadapi pegawai mendapatkan penilaian yang buruk. Sejumlah pimpinan di unit kerja yang penulis wawancarai mengakui bahwa cukup sering terjadi suatu permasalahan kerja tidak dapat dituntaskan penyelesaiannya oleh pegawai yang bersangkutan, sehingga dibutuhkan intervensi dari pimpinan ataupun asistensi dari pegawai unit kerja lainnya. Kondisi ini berdasarkan hasil penelitian disebabkan oleh kecakapan pegawai dalam menalar suatu permasalahan masih kurang efektif. Dalam arti, banyak pegawai yang kurang mampu mengidentifikasi akar permasalahan sehingga kesulitan untuk menemukan solusinya. Ditambah lagi keterampilan teknis terkait dengan bidang tugas pegawai juga relatif kurang optimal. Hal ini dikarenakan pada proses penempatannya cukup banyak yang tidak didasarkan kepada kecocokan kompetensi dengan bidang tugas (*job fit competence*). Namun dikarenakan mayoritas pegawai masih dalam kategori usia produktif, maka untuk aspek stamina relatif tidak mengalami permasalahan yang berarti.

Kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan di organisasi berada pada kategori yang tidak efektif atau bisa dikatakan buruk. Aspek yang paling lemah dari jajaran pimpinan di organisasi adalah dikarenakan mayoritas mereka tidak memiliki motivasi maupun kompetensi untuk memberdayakan setiap potensi yang ada pada diri pegawai yang menjadi bawahannya. Hal ini tentu sangat disayangkan mengingat potensi tersebut jika diberdayakan secara tepat maka akan mampu mendorong kepada peningkatan

efektivitas kerja dan organisasi. Kondisi ini sekaligus menunjukkan bahwa ada potensi bahwa pimpinan kurang bisa mempersatukan perbedaan yang terjadi pada individu maupun kelompok pegawai. Beberapa pegawai mengakui bahwa didalam tubuh organisasi terjadi friksi antar kelompok. Friksi ini menyebabkan munculnya perilaku diskriminatif dari beberapa pimpinan di unit kerja, sehingga program pemberdayaan tidak secara merata.

Hal tersebut sekaligus menunjukkan bahwa sejumlah pimpinan belum visioner dalam memandang kepentingan bersama sebagai organisasi dan bukan sebagai kelompok-kelompok yang terpisah. Dalam konteks ini maka kemudian cukup banyak pegawai yang menilai bahwa pimpinan kurang berintegritas. Artinya, slogan kebersamaan yang menjadi semangat reformasi birokrasi pada kenyataannya belum terealisasi secara nyata di tubuh organisasi. Sinergitas antar kelompok atau unit-unit kerja dimana semua individu organisasi bernaung didalamnya sangat diperlukan untuk mendukung program percepatan reformasi birokrasi di instansi-instansi pemerintah. Kepentingan personal dan politis pimpinan akan menyulitkan gerak dinamika organisasi.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau masih belum terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Harapannya adalah seluruh konsekuensi dari pelaksanaan diklat bisa meningkatkan pengetahuan, keahlian dan juga perilaku pegawai. Namun dari hasil penelitian ternyata responden memberikan tanggapan yang masih dibawah harapan. Dalam hal ini dampak pada produktivitas pasca diklat merupakan aspek yang dinilai paling tidak efektif oleh rata-rata pegawai. Produktivitas merupakan hasil dari

kolaborasi pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja pegawai. Apabila ketiga unsur tersebut baik, maka secara logis produktivitas kerja pun semestinya akan meningkat secara linier. Dalam konteks ini, pelaksanaan diklat dirasakan kurang mampu memberikan peningkatan signifikan pada ketiga unsur tersebut. Terlebih lagi, banyak diklat yang peruntukannya tidak sejalan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh para pegawai. Pada akhirnya muncul penilaian dari sebagian besar pegawai bahwa biaya besar yang dikeluarkan selama ini oleh

organisasi untuk melaksanakan diklat-diklat tersebut dirasakan kurang sebanding dengan manfaat yang dirasakan oleh peserta diklat.

HASIL ANALISIS DATA

Goodness of Fit

Pengujian ini dilakukan untuk menilai kecocokan model teoritik dengan data empiris yang dihasilkan dari penelitian. Hasil uji kesesuaian model melalui AMOS 22.0 menunjukkan informasi sebagai berikut.

Tabel 1
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Uji Model	Kriteria
Chi-Square (χ^2)	Diharapkan kecil	19,061	<i>Fit</i>
NFI	$\geq 0,90$	0.963	<i>Good fit</i>
IFI	$\geq 0,90$	0.972	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0.972	<i>Good fit</i>
GFI	Mendekati 1	0.954	<i>Good fit</i>
AGFI	Mendekati 1	0.862	<i>Fit</i>
PGFI	$> 0,6$	0.318	<i>Unfit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0.130	<i>Unfit</i>

Sumber: Data olahan, 2017

Tabel 1 menunjukkan bahwa parameter-parameter yang menjadi ukuran *Goodness of Fit* adalah baik dimana sebagian besar kriteria masuk ke dalam kategori *good fit* dan *fit* kecuali pada PGFI dan RMSEA yang masuk pada kategori *unfit*. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Efektivitas Organisasi sebagai variabel eksogen serta Kompetensi, Kepemimpinan dan Diklat sebagai variabel endogen memiliki model atau menjadi persamaan yang sudah baik.

Analisis Faktor

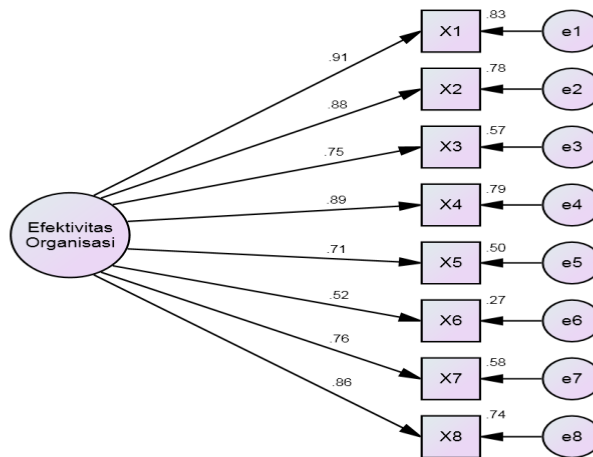
Uji validitas konvergen dengan menggunakan AMOS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai faktor *loading* ini dapat dilihat dari tabel *standardized regression weights* yang memuat nilai *estimates*.

Nilai faktor *loading* yang tinggi menunjukkan bahwa tiap indikator konstruk *converge* pada satu titik, dimana biasanya harus $> 0,7$ (Latan, 2013:47). Sebuah indikator dikatakan baik untuk bisa menjelaskan variabel utamanya apabila $> 0,70$ dimana semakin mendekati 1,00 akan semakin baik (valid). Jika nilai *loading factor* kurang dari 0,70 maka relatif indikator tersebut memiliki validitas yang kurang tinggi untuk bisa menjelaskan variabel yang direpresentasikannya.

Analisis Faktor Efektivitas Organisasi

Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel efektivitas organisasi dengan menggunakan AMOS 22.0 dapat disajikan sebagaimana gambar berikut

Gambar 2
Faktor Variabel Efektivitas Organisasi



Sumber: Data olahan, 2017

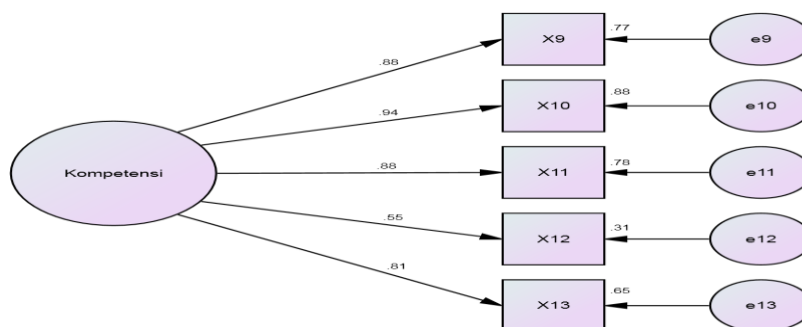
Gambar 2 menunjukkan dari 8 indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel efektivitas organisasi, hanya 1 indikator (X6) yang menunjukkan nilai *loading factor* dibawah 0,7. Hasil analisis faktor juga menunjukkan bahwa efektif atau tidaknya jalan organisasi paling kuat dicerminkan oleh adanya dukungan jajaran pegawai kepada organisasi. Untuk itu maka perlu ada kejelasan status dan peran pegawai didalam organisasi, termasuk kejelasan penerapan strategi dan prosedur

pelaksanaan kerja yang harus dilakukan oleh para pegawai. Ketiga indikator tersebut merupakan unsur formatif (pembentuk) utama dalam rangka mencapai jalannya organisasi secara efektif.

Analisis Faktor Kompetensi

Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel kompetensi dengan menggunakan AMOS 22.0 dapat disajikan sebagaimana gambar berikut:

Gambar 3
Faktor Variabel Kompetensi



Sumber: Data olahan, 2017

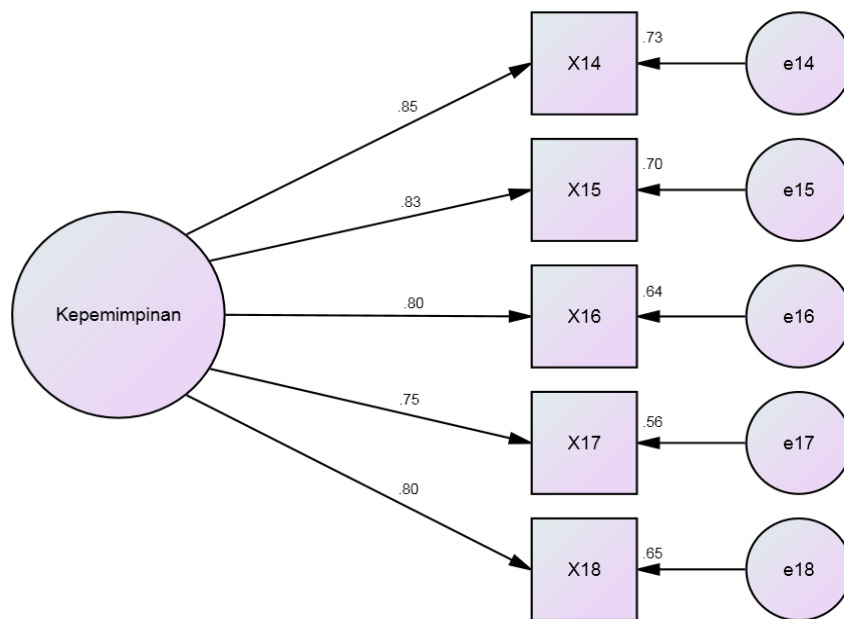
Gambar 3 menunjukkan bahwa dari 5 indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel kompetensi, hanya 1 indikator (X12) yang menunjukkan nilai *loading factor* dibawah 0,7. Hasil analisis faktor juga menunjukkan bahwa kompetensi sumberdaya manusia paling kuat dicerminkan oleh adanya kemampuan pegawai dalam menalar setiap permasalahan kerja yang dihadapi. Dengan nalar tersebut maka pegawai akan dapat mencari solusi atas permasalahan yang

terjadi. Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan bagian dari kemampuan pegawai untuk berpikir. Ketiga indikator tersebut merupakan unsur formatif (pembentuk) utama yang membentuk kompetensi pegawai.

Analisis Faktor Kepemimpinan

Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel kepemimpinan dengan menggunakan AMOS 22.0 dapat disajikan sebagaimana gambar berikut:

Gambar 4
Faktor Variabel Kepemimpinan



Sumber: Data olahan, 2017

Gambar 4 menunjukkan bahwa dari 5 indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel kepemimpinan, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7. Hasil analisis faktor juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan di organisasi paling kuat dicerminkan oleh kemampuan visioner seorang pemimpin

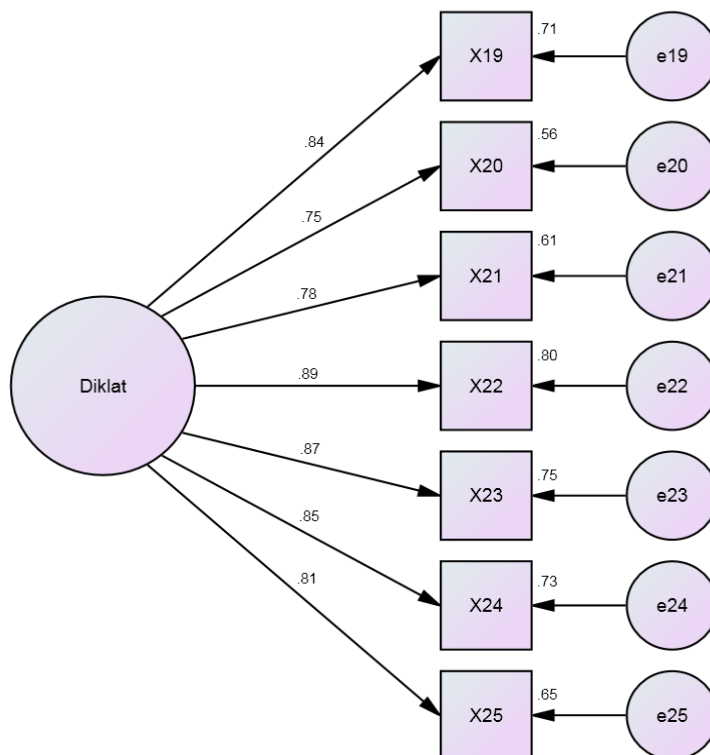
dalam memobilisasi organisasi berikut sumberdaya manusia didalamnya. Oleh karena itu seorang pimpinan wajib memiliki kemampuan dalam mempersatukan seluruh perbedaan yang ada di organisasi dan sekaligus diri si pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi. Ketiga indikator tersebut merupakan unsur formatif (pembentuk)

utama yang membentuk efektivitas kepemimpinan.

Analisis Faktor Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) variabel diklat dengan menggunakan AMOS 22.0 dapat disajikan sebagaimana gambar berikut:

Gambar 5
Faktor Variabel Diklat



Sumber: Data olahan, 2017

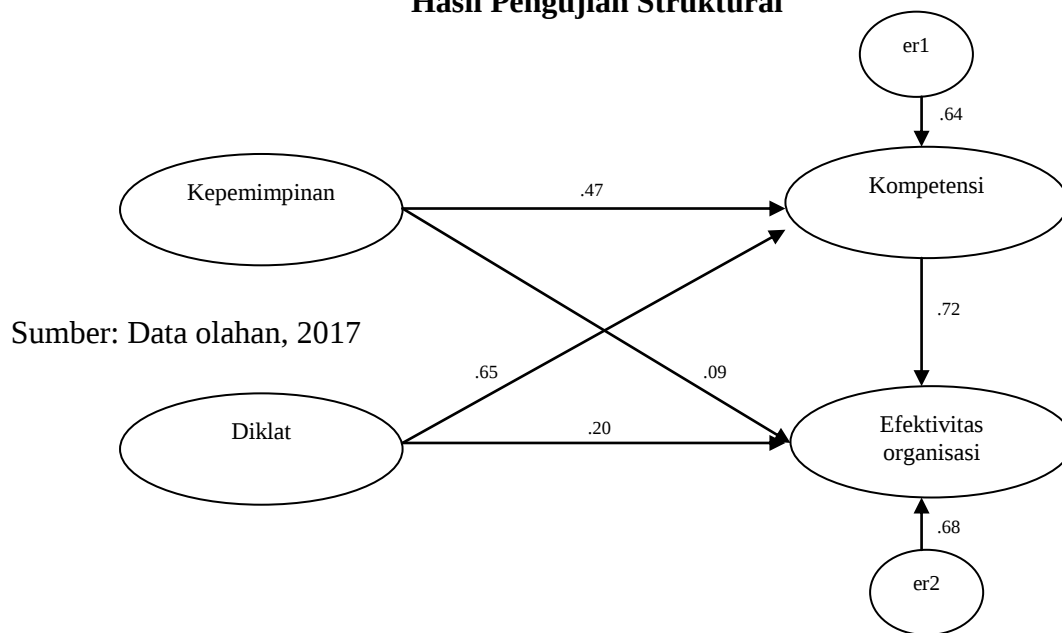
Gambar 5 menunjukkan bahwa dari 7 indikator yang digunakan untuk menggambarkan variabel diklat, menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7. Hasil analisis faktor juga menunjukkan bahwa efektivitas diklat di organisasi paling kuat dicerminkan oleh perubahan perilaku pegawai yang diperoleh pasca pelaksanaan diklat. Harapannya adalah perilaku kerja tersebut berlangsung secara positif dan berkesesuaian dengan arah tujuan organisasi. Dengan perilaku kerja positif tersebut maka selanjutnya akan diperoleh produktivitas kerja yang tinggi dikarenakan kualitas kerja pegawai juga mengalami peningkatan setelah

mengikut diklat. Ketiga indikator tersebut merupakan unsur reflektif (dampak/gambaran yang terlihat) utama yang membentuk efektivitas pelaksanaan diklat.

Pengujian Struktural

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji teori yang membentuk model struktural yang menunjukkan ada tidaknya pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan dan diklat, langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui peran mediasi variabel kompetensi. Hasil pengujian struktural dengan AMOS 22.0 menunjukkan hasil sebagaimana gambar berikut:

Gambar 6
Hasil Pengujian Struktural



Penjelasan diagram jalur sebagaimana pada Gambar 6 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Persamaan struktural yang dihasilkan pada pengaruh variabel kepemimpinan dan diklat terhadap kompetensi adalah: **Kompetensi = 0,47** *kepemimpinan* + **0,65** *diklat* + **er₁** dimana dapat diartikan bahwa:
 - a. Setiap peningkatan pada efektivitas kepemimpinan sebesar 1 poin, maka kompetensi akan meningkat sebesar 0,47 dengan asumsi variabel diklat adalah konstan.
 - b. Setiap peningkatan pada pelaksanaan diklat sebesar 1 poin, maka kompetensi akan meningkat sebesar 0,65 dengan asumsi variabel kepemimpinan konstan.
2. Persamaan yang dihasilkan pada pengaruh variabel kompetensi, kepemimpinan dan diklat terhadap efektivitas organisasi adalah: **Efektivitas Organisasi = 0,72** *kompetensi* - **0,09** *kepemimpinan* + **0,23** *diklat* + **er₂** dimana dapat diartikan bahwa:
 - a. Setiap peningkatan pada kompetensi sebesar 1 poin, maka

efektivitas organisasi akan meningkat sebesar 0,72 dengan asumsi variabel kepemimpinan dan diklat adalah konstan.

- b. Setiap peningkatan pada kepemimpinan sebesar 1 poin, maka efektivitas organisasi akan menurun sebesar 0,09 dengan asumsi variabel kompetensi dan diklat adalah konstan.
- c. Setiap peningkatan pada diklat sebesar 1 poin, maka efektivitas organisasi akan meningkat sebesar 0,23 dengan asumsi variabel kompetensi dan kepemimpinan adalah konstan.

Tingkat Signifikansi

Model persamaan struktural dapat diukur tingkat signifikansi dengan membandingkan nilai *critical ratio* terhadap *significance level* yang pada penelitian ini menggunakan batasan 1% atau 0,01. Jika *c.r.* > 2,58 maka dikatakan terdapat pengaruh signifikan, sementara jika *c.r.* < 2,58 maka disimpulkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Tabel 2
Perolehan Tingkat Signifikansi

No	Deskripsi Pengaruh	c.r	Nilai Batas	Kesimpulan
1	Pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi	10,077	2,58	Positif dan signifikan
2	Pengaruh diklat terhadap kompetensi	14,088	2,58	Positif dan signifikan
3	Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi	-1,581	-2,58	Negatif dan tidak signifikan
4	Pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi	3,013	2,58	Positif dan signifikan
5	Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi	9,747	2,58	Positif dan signifikan

Sumber: Data olahan

Berdasarkan Tabel 2 tersebut maka dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai yang ditandai dengan nilai $c.r$ $10,077 > 2,58$ pada *level of significance* 1%. Maknanya adalah peningkatan kompetensi pegawai bergantung dari pola kepemimpinan di organisasi. Semakin efektif jalannya kepemimpinan di organisasi maka semakin tinggi tingkat kompetensi yang bisa diperoleh pegawai. Sebaliknya, kompetensi pegawai akan sulit berkembang apabila tidak ada dukungan dari kepemimpinan di organisasi.
2. Pelaksanaan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai yang ditandai dengan nilai $c.r$ $14,088 > 2,58$ pada *level of significance* 1%. Maknanya adalah peningkatan kompetensi pegawai sangat bergantung dari efektif atau tidaknya pelaksanaan diklat oleh organisasi. Semakin efektif pelaksanaan diklat di organisasi maka semakin tinggi tingkat kompetensi yang bisa diperoleh pegawai. Sebaliknya, kompetensi pegawai akan sulit berkembang apabila diklat-diklat yang diselenggarakan organisasi tidak mampu memberikan dampak yang efektif.
3. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi yang ditandai dengan nilai $c.r$ $-1,581 < -2,58$ pada *level of significance* 1%. Maknanya adalah efektif atau tidak jalannya organisasi tidak ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Meskipun arah pengaruh bersifat negatif, yang berarti setiap kenaikan pada variabel kepemimpinan akan menurunkan keefektifan organisasi, namun dampaknya sama sekali tidak berarti atau tidak signifikan. Argumentasi atas hasil ini adalah bahwa berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dinilai buruk (tidak efektif) oleh mayoritas responden, sedangkan yang terjadi pada variabel efektivitas organisasi mendapatkan penilaian yang moderat. Artinya, meskipun kepemimpinannya buruk, namun pada kenyataannya organisasi masih bisa berjalan dengan cukup baik meskipun belum begitu optimal. Dengan demikian maka bisa disimpulkan bahwa bukan faktor kepemimpinan yang mempengaruhi efektif tidaknya organisasi pada penelitian ini, namun oleh karena pengaruh diklat dan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai.
4. Pelaksanaan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas

organisasi yang ditandai dengan nilai $c.r\ 3,013 > 2,58$ pada *level of significance* 1%. Maknanya adalah peningkatan efektivitas organisasi bergantung dari efektif atau tidaknya pelaksanaan diklat oleh organisasi. Semakin efektif pelaksanaan diklat di organisasi maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan sulit untuk efektif apabila diklat-diklat yang diselenggarakan organisasi tidak mampu memberikan dampak yang positif pada pegawai yang menjadi peserta diklat.

5. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi yang ditandai dengan nilai $c.r\ 9,747 > 2,58$ pada *level of significance* 1%. Maknanya adalah peningkatan efektivitas

organisasi bergantung dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Semakin kompeten pegawai maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan sulit untuk efektif apabila tidak didukung oleh jajaran pegawai yang memiliki kompetensi tinggi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI

Bagian ini membahas mengenai pengaruh langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) faktor kepemimpinan dan diklat terhadap efektivitas organisasi melalui mediasi dari faktor kompetensi pegawai. Hasil pengujian AMOS 22.0 secara umum dapat digambarkan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3

Rangkuman Besar Kontribusi Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan dan Diklat Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Mediasi Kompetensi Pegawai

Pengaruh Variabel	Rerata Hitung & Kriteria		Pengaruh terhadap Efektivitas Organisasi		Pengaruh Total
	Nilai rata-rata	Kriteria	Langsung	Tidak Langsung Melalui Kompetensi	
Kepemimpinan	2.54	Tidak efektif	-0.088	0.334	0.246
Diklat	2.75	Cukup	0.196	0.467	0.662
Kompetensi	2.88	Cukup	0.715	-	0.715
Efektivitas Organisasi	3.01	Cukup	-	-	-

Sumber: Data olahan

Dari Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi memediasi pengaruh kepemimpinan dan diklat terhadap efektivitas organisasi di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berjalan tidak efektif di organisasi, apabila didukung oleh adanya jajaran pegawai yang memiliki kompetensi cukup, maka organisasi masih bisa berjalan secara

cukup efektif. Hal ini berarti bahwa peran pegawai yang memiliki kompetensi baik dapat menutupi kekurangan pada sosok pimpinan yang tidak efektif sehingga jalannya organisasi masih bisa dilakukan secara cukup efektif.

Faktor kepemimpinan secara langsung tidak berdampak terhadap efektivitas organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa walaupun

kepemimpinan berjalan secara tidak efektif di organisasi, namun jalannya organisasi masih bisa berlangsung secara cukup efektif. Hasil ini menunjukkan bahwa jalannya organisasi di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau tidak terlalu bergantung pada sosok pimpinan, sebab meskipun kepemimpinan berjalan tidak efektif namun pada kenyataannya organisasi masih bisa berlangsung secara cukup efektif.

Diklat mempengaruhi efektivitas organisasi secara signifikan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau yang hanya cukup efektif pada akhirnya menyebabkan jalannya organisasi juga berada pada kategori yang cukup efektif saja. Jika penyelenggaraan diklat bisa lebih dioptimalkan efektivitasnya maka organisasi akan bisa menjadi lebih efektif.

Adapun pengaruh kompetensi memberikan dampak pada peningkatan efektivitas organisasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi pegawai yang hanya berada pada kategori cukup, mengakibatkan jalannya organisasi juga hanya berlangsung secara cukup. Jika kompetensi para pegawai di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau bisa lebih ditingkatkan, maka efektivitas organisasi akan bisa menjadi lebih baik.

Variabel kompetensi memediasi pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat yang berlangsung hanya pada kategori cukup, memberikan dampak pada kompetensi pegawai yang juga moderat sehingga jalannya organisasi hanya bisa berjalan secara cukup efektif. Hal ini berarti bahwa diklat menjadi alat organisasi yang penting untuk bisa memberikan peningkatan pada

kompetensi pegawai sehingga dampaknya akan dapat dirasakan dalam bentuk peningkatan efektivitas jalannya organisasi di Biro Umum dan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh dari kompetensi terhadap efektivitas organisasi, disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah peningkatan efektivitas organisasi bergantung dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Semakin kompeten pegawai maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi akan akan sulit untuk efektif apabila tidak didukung oleh jajaran pegawai yang memiliki kompetensi tinggi sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Dengan demikian maka hipotesis pertama penelitian bisa diterima.

Dengan diterimanya hipotesis pertama penelitian maka kesimpulan ini semakin memperkuat teori yang sebelumnya dinyatakan oleh Sutrisno (2010:125) yang menyatakan bahwa salah satu dari variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah kompetensi. Kesimpulan penelitian ini juga sejalan dengan apa yang disimpulkan dari penelitian Nair (2007) bahwa organisasi dituntut mengelola kompetensi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan kata lain menurut penelitian Nurmanah (2009) bahwa kompetensi berhubungan kuat dan positif dengan efektivitas organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kompetensi rata-rata pegawai yang moderat pada akhirnya hanya mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara moderat pula. Implikasinya tentu saja diperlukan upaya-

upaya yang lebih proaktif dan agresif untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Sebagaimana hasil *loading factor*, maka kemampuan pegawai dalam melakukan penalaran permasalahan serta menemukan solusi pada permasalahan tersebut menjadi dua faktor utama yang paling mampu menentukan tinggi rendahnya efektivitas jalannya organisasi.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh dari kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi, disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Artinya, efektif atau tidak jalannya organisasi tidak ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Meskipun arah pengaruhnya negatif, yang berarti setiap kenaikan pada variabel kepemimpinan akan menurunkan keefektifan organisasi, namun dampaknya sama sekali tidak berarti atau tidak signifikan. Argumentasi atas hasil ini adalah bahwa berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dinilai buruk oleh mayoritas responden, sedangkan yang terjadi pada variabel efektivitas organisasi mendapatkan penilaian yang moderat. Artinya, meskipun kepemimpinannya buruk, namun pada kenyataannya organisasi masih bisa berjalan dengan cukup baik meskipun belum begitu optimal. Dengan demikian maka bisa disimpulkan bahwa bukan faktor kepemimpinan yang mempengaruhi efektif tidaknya organisasi pada penelitian ini, namun oleh karena pengaruh diklat dan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai. Dengan hasil ini maka disimpulkan bahwa hipotesis kedua penelitian tidak dapat diterima.

Tidak diterimanya hipotesis kedua penelitian menunjukkan adanya perbedaan dengan teori dari Sulistyani (2011:82)

yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif relevan untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efektivitas organisasi. Kesimpulan ini juga menjadi tidak sejalan dengan Ali (2012) dan Melchar & Bosco (2010) yang menemukan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil analisis deskriptif pada kenyataannya menunjukkan bahwa kepemimpinan secara umum berjalan tidak efektif baik di Biro Umum maupun Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau. Namun demikian, hal tersebut tidak otomatis membuat jalannya organisasi menjadi ikut buruk, karena hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa organisasi masih bisa berjalan secara cukup efektif meskipun belum optimal. Implikasinya tentu saja dibutuhkan implementasi kepemimpinan yang lebih efektif, terutama berdasarkan hasil *loading factor*, bahwa kemampuan visioner, mempersatukan dan kepemilikan integritas pimpinan merupakan tiga hal utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat mengawal jalannya organisasi yang dipimpinnya secara lebih efektif.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Dengan Dimediasi Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai mediasi kompetensi pada pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi disimpulkan bahwa dengan adanya mediasi dari kompetensi, maka kepemimpinan yang sebelumnya tidak memiliki pengaruh signifikan menjadi memiliki pengaruh yang positif pada peningkatan efektivitas organisasi. Dengan demikian maka, kompetensi mampu memediasi bagi pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas

organisasi. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian dapat diterima.

Dengan diterimanya hipotesis ketiga maka kesimpulan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Apriani (2009) yang menyimpulkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan sama-sama mempengaruhi efektivitas kerja. Sedangkan penelitian Ali (2012) menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengadopsi kompetensi bawahannya untuk dapat mengembangkan organisasi. Implikasinya adalah pemimpin di organisasi harus membuka peluang dan mendorong seluruh pegawai yang menjadi bawahannya untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerjanya sehingga sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Pengaruh Langsung Diklat Terhadap Efektivitas Organisasi

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan diklat mempengaruhi keefektifan organisasi secara signifikan. Maknanya adalah peningkatan efektivitas organisasi bergantung dari efektif atau tidaknya pelaksanaan diklat oleh organisasi. Semakin efektif pelaksanaan diklat di organisasi maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi. Sebaliknya, organisasi sulit untuk efektif apabila diklat-diklat yang diselenggarakan organisasi tidak mampu memberikan dampak yang positif pada pegawai yang menjadi peserta diklat. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian dapat diterima.

Diterimanya hipotesis keempat sekaligus mendukung landasan teoritis sebelumnya yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:125) bahwa salah satu praktek manajemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah aspek

pelatihan. Secara empirik, kesimpulan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Anike & Ekwe (2014) di sejumlah sektor publik yang menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa efektivitas pelaksanaan diklat yang moderat pada akhirnya hanya mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara moderat pula. Implikasinya tentu saja diperlukan upaya-upaya yang lebih proaktif dan agresif untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan setiap diklat di organisasi. Sebagaimana hasil *loading factor*, maka keberhasilan diklat dalam menghasilkan perubahan perilaku kerja dan produktivitas kerja pegawai menjadi dua faktor utama yang paling mampu menentukan tinggi rendahnya efektivitas jalannya organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Diklat Terhadap Efektivitas Organisasi Dengan Dimediasi Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai mediasi kompetensi pada pengaruh dari diklat terhadap efektivitas organisasi disimpulkan bahwa dengan adanya mediasi dari kompetensi, maka efektivitas organisasi menjadi lebih baik sebagai akibat dari pelaksanaan diklat yang efektif. Dengan demikian maka, kompetensi mampu menjadi faktor mediasi bagi pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi. Dengan hasil ini maka hipotesis kelima penelitian dapat diterima.

Dengan diterimanya hipotesis kelima maka kesimpulan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Alianati (2010) yang menyimpulkan bahwa pelaksanaan diklat harus tepat untuk dapat memperoleh kompetensi secara efektif. Sedangkan menurut Jehanzeb & Basher (2013), pelatihan dan pengembangan

membawa manfaat individu berupa peningkatan kompetensi dan bagi organisasi berupa peningkatan kinerja organisasi. Implikasinya adalah pelaksanaan diklat di organisasi harus mampu mendorong terjadinya peningkatan pada pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerja pegawai sehingga sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi terhadap efektivitas organisasi. Maknanya, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin efektif jalannya organisasi.
2. Terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya, efektivitas organisasi tidak ditentukan secara signifikan oleh faktor kepemimpinan.
3. Kompetensi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi. Maknanya, kepemimpinan baru berpengaruh terhadap efektivitas organisasi apabila pola kepemimpinan terlebih dahulu meningkatkan kompetensi para pegawai.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara diklat terhadap efektivitas organisasi. Maknanya adalah semakin efektif pelaksanaan diklat, maka semakin efektif jalannya organisasi.
5. Kompetensi memediasi pengaruh diklat terhadap efektivitas organisasi. Maknanya, efektivitas organisasi akan semakin meningkat apabila diklat-diklat yang dilakukan sebelumnya mampu mendorong peningkatan kompetensi pegawai secara optimal.

Saran

Hasil penelitian menemukan bahwa baik kepemimpinan, pelaksanaan diklat, kompetensi maupun efektivitas organisasi masih dipersepsikan kurang optimal oleh responden. Oleh karena itu penulis memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan perlu lebih diefektifkan pada aspek kemampuannya memberdayakan potensi pegawai, mempersatukan perbedaan serta harus memiliki integritas yang tinggi. Program pemberdayaan disarankan dalam bentuk memberikan kesempatan pada pegawai untuk berpartisipasi lebih aktif dalam perumusan kebijakan dan strategi organisasi. Pimpinan disarankan mengeliminir friksi antar kelompok dengan menunjukkan integritas yang konsisten dalam mensinergikan seluruh potensi yang ada. Netralitas pimpinan merupakan kunci bagi terjadinya persatuan dikalangan pegawai.
2. Diklat perlu direncanakan secara matang dengan terlebih dahulu melakukan analisa kebutuhan pelatihan secara cermat, sehingga bisa ditentukan program-program diklat yang paling tepat dan dibutuhkan dalam rangka meningkatkan produktivitas. Analisa kebutuhan diklat ini juga akan dapat memberikan manfaat yang lebih pasti dan seimbang dengan biaya yang harus dikeluarkan organisasi.
3. Kompetensi pegawai perlu didorong lebih tinggi dengan cara memberikan kesempatan dan dukungan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensinya dengan memfasilitasi keikutsertaan pada pelatihan keahlian, baik oleh internal maupun oleh lembaga profesional. Materi berupa *problem solving* direkomendasikan menjadi prioritas untuk diberikan karena pada aspek inilah yang menjadi titik kelemahan terbesar pegawai.

4. Pegawai perlu dimotivasi lebih besar untuk ikut bersama-sama mengefektifkan organisasi. Direkomendasikan agar pegawai diberikan pelatihan motivasional oleh motivator profesional berisi materi yang dapat menguatkan perasaan keterlibatan yang kuat pada organisasi dan yang mampu meyakinkan bahwa ada kesamaan nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan yang dimiliki oleh pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anike, Happiness O.O., dan Michael C. Ekwe. 2014. *Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria*. European Journal of Business and Management, vol. 6, No. 29, pp. 66-75. ISSN: 2222-1905
- Apriani, Fajar. 2009. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja*. Jurnal Administrasi dan Organisasi, vol. 16, No. 1, hal. 13-17. ISSN: 0854-3844
- Darsono, dan T. Siswandoko, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Penerbit Nusantara Consulting, Jakarta
- Jehanzeb, K., dan N.A. Bashir. 2013. *Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study*. European Journal of Business and Management, vol. 5, No. 2, pp. 243-252. ISSN: 2222-1905
- Hadian, D., dan Y. Suharyani. 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 dan Entrepreneurship, vol. 8, No. 1, hal. 1-14. ISSN: 2443-0633
- Kunartinah. 2010. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, vol. 17, No. 1, hal. 74-84. ISSN: 1412-3126
- Melchar, D.E., dan S.M. Bosco. 2010. *Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership*. The Journal of Business Inquiry, vol. 9, No. 1, pp. 74-86. ISSN: 2155-4056
- Nair, Vigi V. 2007. *Behavioural Competency and Organizational Performance*. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, vol. 1, No. 2, pp. 255-264. ISSN: 2250-057X
- Nurmanah, E. 2009. *Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia*. Tesis Universitas Indonesia
- Subkhi, A., dan M. Jauhar, 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Pustaka Pelajar, Jogjakarta
- Sulistiyani, A. Teguh, 2011. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Penerbit Gava Media, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi*. Penerbit Kencana, Jakarta