

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA APARATUR PENGAWAS INTERN PEMERINTAH (APIP) PADA INSPEKTORAT PROVINSI RIAU**

Rhomas Abdillah<sup>1)</sup>

Susi Hendriani<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence transformational leadership and competence toward motivation and work performance of government internal supervisor (GIS – APIP) of Inspektorat Provinsi Riau. The background of the study is that the work performance of government internal supervisor is (so far) very low. This matter needs a solution in order to increase the work performance quality to the level of good or effective in commencing his/her functions. The data of the study consist of primary and secondary data from 111 civil servants as the population and sample as well (total sample). The needed data were collected through questionnaire and interview. The collected data were analyzed by using descriptive analysis and quantitative analysis to test the hypothesis by applying PLS (Partial Least Square Version 3). The findings of the research are as the following: (1) there is a significant influence between transformational leadership and work performance of government internal supervisor (GIS – APIP), (2) there is a significant influence between competence and work performance of government internal supervisor (GIS – APIP), (3) there is positive influence but not significant between transformational leadership toward motivation (as an interviewing variable), (4) there is a positive influence but not significant between competence and work performance through motivation, (5) there is a positive influence but not significant between motivation and work performance of government internal supervisor (GIS – APIP)*

**Key words:** *transformational leadership, competence, motivation, and work performance*

## PENDAHULUAN

Di era otonomi daerah yang seluas-luasnya saat ini, sebagian besar fungsi pelayanan publik sudah ditranfer dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Besarnya volume urusan pemerintahan yang ada pada daerah menghendaki adanya jaminan bahwa urusan pemerintahan daerah tersebut diselenggarakan dengan baik agar kesejahteraan rakyat sungguh-sungguh bisa dicapai.

Pengawasan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah

merupakan upaya untuk menjamin seluruh layanan publik yang diselenggarakan dengan benar oleh pemerintah daerah, sehingga pengawasan merupakan salah satu kunci untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel dan transparan.

Pengawasan sebagai bagian dari fungsi manajemen yaitu pengendalian (controlling) merupakan fungsi untuk memantau kegiatan-kegiatan sehingga memastikan bahwa semua orang mencapai apa yang telah direncanakan dan mengoreksi penyimpangan-

penyimpangan yang signifikan Robin & Coulter (2006 :11).

Inspektorat Provinsi Riau sebagai instansi pengawasan bertanggung jawab kepada Gubernur Riau, melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pemerintahan, baik dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau maupun Pemerintah Kabupaten/Kota yang menjadi kewenangannya.

Akan tetapi fungsi Pengawas Intern Pemerintah yang dilakukan Inspektorat belum sesuai dengan yang diharapkan hal ini diperjelas dengan hasil audit kinerja yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dengan hasil audit pada Inspektorat Provinsi Riau nomor: 05/LHP/XVIII.PEK/01/2014 tanggal 16 Januari 2014 yaitu: sasaran kerja pegawai yang ditetapkan oleh pimpinan belum tepat; Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) belum ditetapkan oleh pimpinan berdasarkan kebijakan pengawasan nasional dan belum disusun berdasarkan resiko audit yang ada; Standar Operasional Prosedur (SOP) didalam pengawasan belum ditetapkan oleh pimpinan; belum adanya grand design kebutuhan sumber daya manusia untuk masing-masing jabatan didalam mencapai visi misi pembinaan dan pengawasan dilingkungan Provinsi Riau.

Pada tahun 2015 persentase realisasi capaian program kerja pengawasan tahunan hanya tercapai 62,5% (sumber: Lakip Inspektorat Provinsi Riau 2015).

Melihat fenomena tersebut maka pegawai inspektorat memerlukan pemimpin yang dapat memberdayakannya, pemimpin yang profesional dan yang dilandasi oleh nilai-nilai sehingga dapat memberikan harapan dan semangat yang dapat mengungkit motivasi pegawai dan

meningkatkan kemampuan pengetahuan maupun keahliannya guna mencapai kinerja pegawai yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2012:63) adalah kepemimpinan yang memberikan penghargaan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Dan juga dapat meningkatkan nilai intrinsik dari pengikutnya, kepercayaan diri, motivasi dan kinerja karena kinerja yang melampaui harapan sangat berpotensi dihasilkan dari kepemimpinan transformasional Seibert, Wang, Courtright (2011:982)

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian tentang kinerja pelayanan publik beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu: kepemimpinan, kompetensi dan motivasi.

Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Kusumawati (2008); Al-Tae dan Alwaely (2012); Heni Sudanti (2015), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian terdapat pula penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan motivasi, serta kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyuddin (2009); serta Linawati dan Suhaji (2012).

Dari uraian tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi

terhadap Motivasi dan Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau.” Dari Latar Belakang Masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau?
2. Seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau?
3. Seberapa besar pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau?
4. Seberapa besar pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau?
5. Seberapa besar pengaruh antara motivasi terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau?

### Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja

Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.

4. Untuk menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
5. Untuk menganalisis pengaruh antara motivasi terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.

### TELAAHAN PUSTAKA

#### Pengertian Kinerja

Simamora (2006:34) kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efektif dan efisien, menurut Dessler (2006:4) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

Mangkunegara (2005:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah Gambar 1. Formulasi Kinerja

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill} \end{aligned}$$

Sumber: Keith Davis dalam Mangkunegara (2015)

Kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Faktor kemampuan (ability) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakteristik intelligence, interpersonal skill, and job knowledge.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti reward dan punishment yang akhirnya menjadi suatu keputusan internal dimana ditentukan dengan seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan faktor-faktor lain mencakup seperangkat karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif terhadap kinerja, seperti kualitas sarana dan prasarana, kualitas pimpinan serta faktor-faktor: (1) koordinasi kegiatan kerja antara pegawai, (2) informasi dan instruksi yang diperlukan untuk unjuk kerja, (3) kualitas bahan-bahan kerja, (4) perlengkapan kerja, (5) pengawasan, (6) pelatihan.

### **Pengertian Motivasi**

Hasibuan (1999) dalam Sutrisno (2009:111), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia

mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- 1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
- 2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- 3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs);
- 4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- 5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Frederick Herzberg 's dengan Hygiene and Motivation Theory mengatakan bahwa ada dua faktor yang berhubungan dengan job performance, Teori Frederick Herzberg (1950) dalam Martoyo (2008:167) mengemukakan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pekerjaan yang terdiri dari faktor intrinsik dan ekstrinsik.

### **Pengertian**

#### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins (2007:163) kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Menurut Jung dan Virgin Group dalam Robbins (2006), Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang

masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Menurut Yukl (2009) tingkat seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungan efek kepemimpinan terhadap para pengikut.

Menurut Luthans (2006:24) mengemukakan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yang efektif, antara lain :

- a) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
- b) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
- c) Pemimpin percaya pada orang-orang.
- d) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
- e) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelong learners).
- f) Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- g) Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

### Pengertian kompetensi

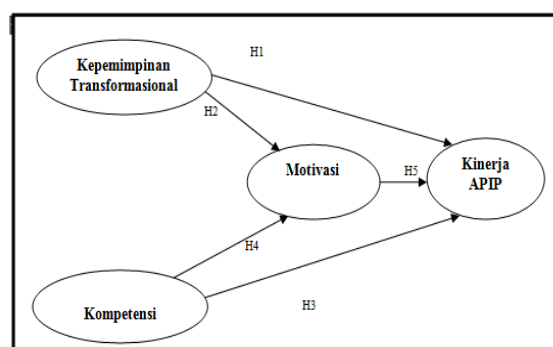
Boyatzis dalam Zaim (2013:2) menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata dari manusia. Keunggulan Boyatzis dari pendahulunya adalah keinginannya yang besar untuk membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci. Definisi tersebut diulang oleh Spencer dan Spencer dalam Vira (2015:54) dalam usaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi., Spencer dan Spencer menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: (1) motives, (2) traits, (3) self-concept, (4) knowledge, dan (5) skill.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 7 tahun 2013 Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini sesuai gambar sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Pemikiran



Sumber: Keith Davis dalam Mangkunegara (2005), Sedarmayati (2007), Simanjuntak (2005), Mathias dan Jacson (2002), Bacal (2002).

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada kerangka konseptual penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian beserta dukungan teoritis dan empiris sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi Kerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
3. Pengaruh kompetensi positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur

- Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
4. Pengaruh kompetensi positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.
  5. Pengaruh motivasi positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Provinsi Riau.

## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Inspektorat Provinsi Riau Jalan Cut Nyak Dien Pekanbaru Riau.

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Provinsi Riau jalan Cut Nyak Dien Pekanbaru yang berjumlah 111 Orang.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik sampel jenuh (sensus), yaitu sampel sama dengan populasi (Sugiono, 2014), yaitu 111 orang. Dari 111 pegawai hanya 104 responden yang didapat datanya.

### Jenis dan Sumber Data

Datang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data yang diambil adalah identitas responden dan penilaian permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Motivasi dan kinerja.

- b. Data sekunder yaitu data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen yang bersumber dari laporan atau dokumentasi kantor, publikasi media, jurnal penelitian atau buku literatur.

### Analisa Data

analisis statistik deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang variabel yang terkait dengan ; a) Kepemimpinan Transformasional, b) Kompetensi, c) Motivasi dan d) Kinerja. Untuk mengkategorikan jawaban responden dibuat skala interval yang dihitung dari skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi lima, sehingga diperoleh interval untuk kategori sebesar 0,80, dengan demikian kategori jawaban responden ditentukan berdasarkan skala pada tabel berikut :

No	Skala Kategori Jawaban	Kategori
1.	1,00 – 1,79	Sangat Rendah
2.	1,80 - 2,89	Rendah
3.	2,90 – 3,99	Sedang
4.	3,40 – 4,19	Tinggi
5.	4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2014).

Statistik inferensial, (statistic induktif atau statistic probabilitas), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono,2014) SmartPLS3.0 mengolah data yang didapat selama penelitian untuk dianalisis.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan Responden

Jumlah Pegawai Inspektorat Provinsi

Riau Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Jabatan s.d. Desember 2016

Pendidikan	Jabatan									Jumlah
	Eselon			JFA		JFP2UPD			Staf	
	II	III	IV	pertama	Madya	Madya	Muda	Pertama	Pelaksana	
	1	5	3	7	1	23	11	1	59	111
SD	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
SMP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SMA	0	0	0	0	0	0	0	0	12	
D3	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
S1	1	3	3	3	1	21	2	1	32	
S2	0	2	0	4	0	2	9	0	6	

sumber: DUK Inspektorat tahun 2016)

Dari tabel 1 diketahui Inspektorat Daerah Provinsi Riau terdapat 3 (tiga) orang yang berpendidikan Sekolah Dasar atau 2.70% dari total pegawai pegawai tersebut bertugas disekretariat, untuk pegawai yang berpendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 12 orang atau 10.81% dari total pegawai Inspektorat, sedangkan untuk yang tamatan Diploma sebanyak 6 orang atau 5.40% dari total pegawai. Pegawai yang berpendidikan Sarjana dan Pasca Sarjana (S2) sebanyak 90 orang atau 81.08 orang dari total pegawai inspektorat. Dengan 81.08% pegawai tamatan Sarjana dan Pasca Sarjana (S2) hal ini tentu mendukung bahwa responden memahami dan mengerti untuk menjawab kuisisioner dengan baik. Dari tabel 2 dapat dijelaskan bahwa terdapat 9 (sembilan) orang pegawai dalam jabatan struktural atau 8.10% dari total pegawai yang berfungsi sebagai manajemen didalam organisasi, 43 (empat puluh tiga) pegawai dalam jabatan Pemeriksa atau 38.73% dari total pegawai, dan 59 (lima puluh sembilan) pegawai atau 53.15% dalam jabatan pelaksana. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai pengawas (38.73%) lebih sedikit dari pada pegawai yang

memfasilitasi fungsi pengawasan (61.27%).

### Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 3. Penilaian deskriptif

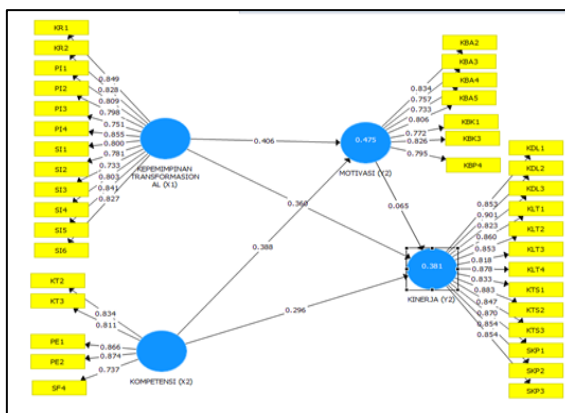
Variabel	N	Nilai rata-rata Responden	Penilaian Hasil Responden
Kepemimpinan Transformasional	104	2.521	Rendah
Kompetensi	104	2.627	Sedang
Motivasi	104	2.515	Rendah
Kinerja	104	2.337	Rendah

(Sumber : Data olahan)

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui nilai rata-rata hasil kuisisioner responden untuk setiap variabel, yaitu untuk variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 2.530, variabel Kompetensi sebesar 2.665, variabel Motivasi sebesar 2.567, variabel Kinerja sebesar 2.337. Maka menurut kategori penilaian Sugiono (2014) variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai persepsi 2.530 berada diantara 1.80 s.d. 2.59 masuk dalam kategori rendah, variabel Kompetensi dengan nilai persepsi sebesar 2.665 berada diantara 2.60 s.d. 3.39 berada dikategori sedang, variabel Motivasi dengan nilai persepsi sebesar 2.56 berada diantara 1.80 s.d. 2.59 masuk dalam kategori rendah, variabel Kinerja dengan nilai persepsi sebesar 2.337 berada diantara 1.80 s.d. 2.59 masuk dalam kategori rendah. Dengan demikian berdasarkan hasil responden variabel kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja pada organisasi ini masih rendah sedangkan variabel kompetensi pegawai digolongkan sedang.

**Penilaian Model Uji Validitas**

Gambar 3. Model Kontruk Penelitian



(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

1. Nilai Loading Factor tidak ada yang berada dibawah 0,7
2. Average Variance Extracted (AVE)
3. Nilai Discriminant Validity.

Kriteria validity juga dapat dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Untuk menilai validitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat Average Variance Extracted (AVE) dan membandingkan nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar konstruk (laten variable correlation). Nilai AVE dan akar AVE untuk seluruh variabel ditunjukkan pada tabel 4.

Tabel 4. Nilai AVE dan Akar AVE

VARIABLE	AVE	Akar AVE
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.651	0.807
KINERJA (Y2)	0.733	0.856
KOMPETENSI (X2)	0.682	0.826
MOTIVASI (Y1)	0.624	0.790

(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

Tabel 5. Nilai Discriminant Validity.

VARIABLE	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	KINERJA (Y2)	KOMPETENSI (X2)	MOTIVASI (Y1)
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.807			
KINERJA (Y2)	0.549	0.856		
KOMPETENSI (X2)	0.506	0.517	0.826	
MOTIVASI (Y1)	0.603	0.458	0.594	0.790

(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

Nilai akar AVE ternyata lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dan ini berarti semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Nilai AVE variabel Kepemimpinan Transformasional pada table adalah 0.651 sehingga nilai akarnya adalah sebesar 0.807. Nilai tersebut lebih tinggi daripada korelasi antara variabel Kinerja dengan variabel lainnya yaitu sebesar 0.549 untuk Kompetensi sebesar 0.506 dengan Motivasi sebesar 0.603. Berarti model adalah baik, begitu pula dengan nilai akar AVE yang lain.

**Uji Reabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat:

1. Nilai Composite Reliability
2. Nilai Cronbach's Alpha
3. Nilai Kolinearitas (VIF)

Variabel	Composite Reliability
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.957
KINERJA (Y2)	0.973
KOMPETENSI (X2)	0.915
MOTIVASI (Y1)	0.920

Tabel 6. Nilai Composite Reliability (Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)



Hasil composite reliability akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Tabel 6. menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabilitas. Nilai composite reliability yang terendah adalah sebesar 0,915 pada konstruk Kompetensi sedangkan nilai tertinggi sebesar 0,957 pada konstruk Kinerja.

Tabel 7. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.951
KINERJA (Y2)	0.970
KOMPETENSI (X2)	0.882
MOTIVASI (Y1)	0.899

(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

Hasil Cronbach's Alpha akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,6, di mana output smartPLS dapat dilihat pada tabel 7. menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah adalah sebesar 0,882 pada Kompetensi dan nilai tertinggi adalah sebesar 0.970 pada Kinerja.

Tabel 8. Nilai Kolinearitas (VIF)

Colinearity Statistics (VIF)				
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja (Y2)	Kompetensi (X2)	Motivasi (Y1)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		1.659		1.344
Kinerja (Y2)				
Kompetensi (X2)		1.632		1.344
Motivasi (Y1)		1.906		

(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

Kolinearitas antara variable laten prediktor dengan kriteria direkomendasikan bernilai dibawah 3.3 (Kock, 2013) karena jika diabaikan akan menyebabkan penelitian menjadi bias. Hasil pengukuran VIF ditunjukkan pada tabel 8. menjelaskan bahwa semua variabel yang menuju konstruk mempunyai nilai antara 1.344 sampai 1.906 dan sesuai Kock (2013) untuk setiap variabel kolinearitasnya dibawah 3.3 sehingga model bebas dari masalah kolinearitas vertical, lateral, dan common method bias.

### Uji Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output path coefficient, Nilai output path coefficient dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Nilai Path Coefficient

	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	T tabel
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KINERJA (Y2)	3,405	0,001	> 1,967
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> MOTIVASI (Y1) -> KINERJA (Y2)	0,496	0	> 1,967
KOMPETENSI (X2) -> KINERJA (Y2)	2,474	0,015	> 1,967
KOMPETENSI (X2) -> MOTIVASI (Y1) -> KINERJA (Y2)	0,497	0	> 1,967
MOTIVASI (Y1) -> KINERJA (Y2)	0,498	0,619	> 1,967

(Sumber : Data olahan SmartPLS3.0)

#### a. Pengaruh Kepemimpinan

##### Transformasional terhadap Kinerja

Berdasarkan table 9, hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 3.405. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.36 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja adalah positif.

### 1. Pengujian Hipotesis 1

H0:Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

H1:Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

Kesimpulan :Dikarenakan Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar  $3.405 > 1.967$  maka H0 ditolak, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau

### **b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Melalui Motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP)**

Pada Inspektorat Provinsi Riau Berdasarkan uji sobel diketahui  $t=0.496$  dengan  $P= 0.619$  sehingga hubungan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui Motivasi adalah tidak positif dan signifikan dengan t hitung berada dibawah T-statistik yaitu berada di bawah 1,96 yaitu sebesar 0.496.

### 2. Pengujian Hipotesis 2

H0:Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi APIP di Inspektorat Provinsi Riau

H1:Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi APIP di Inspektorat Provinsi Riau terhadap Motivasi APIP di Inspektorat Provinsi Riau

Kesimpulan :Dikarenakan Nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel sebesar  $0.496 > 1.967$  maka H0 diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan

terhadap kinerja melalui motivasi APIP Inspektorat Provinsi Riau

### **c. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Berdasarkan table 9, hubungan Kompetensi terhadap Kinerja adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 2.474. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.296 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja adalah positif.

### 3. Pengujian Hipotesis 3

H0:Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

H1:Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

Kesimpulan :Dikarenakan Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar  $2.474 > 1.967$  maka H0 ditolak, yang berarti Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau

### **d. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Berdasarkan uji sobel didapat t hitung sebesar 0.497, hubungan kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi adalah tidak positif signifikan dengan T-statistik berada di bawah 1,96 yaitu sebesar 0.497.

### 4. Pengujian Hipotesis 4

H0:Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi APIP di Inspektorat Provinsi Riau

H1:Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi APIP di Inspektorat Provinsi Riau

Kesimpulan :Dikarenakan Nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel sebesar  $0.433 > 1.967$  maka H0 diterima, yang berarti Kompetensi berpengaruh positif dan

tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi APIP Inspektorat Provinsi Riau

#### **e. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan tabel 9, hubungan Motivasi dengan Kinerja adalah signifikan dengan T-statistik berada di atas 1,96 yaitu sebesar 0.405. Nilai original sample estimate adalah positif yaitu sebesar 0.065 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Motivasi dengan Kinerja adalah negatif.

#### **5. Pengujian Hipotesis 5**

H<sub>0</sub> : Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

H<sub>1</sub> : Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja APIP di Inspektorat Provinsi Riau

Kesimpulan : Dikarenakan Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar  $0.405 > 1.967$  maka H<sub>0</sub> diterima, yang berarti Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau**

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan pengaruh sebesar 36 % terhadap kinerja. Sehingga jika karakteristik kepemimpinan transformasional terimplemetasikan didalam organisasi maka kinerja akan meningkat sebesar tiga puluh enam persen. Akan tetapi dari hasil rata-rata persepsi pegawai rendah dengan membandingkan kepemimpinan sekarang terhadap ciri-ciri sosok

pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional.

Hal ini menunjukkan bahwa sosok kepemimpinan transformasional didalam organisasi Inspektorat mampu untuk meningkatkan kinerja pegawainya, karena pemimpin merupakan posisi yang sangat penting didalam suatu organisasi.

kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen sehingga kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan ataupun keberhasilan organisasi didalam mencapai tujuannya.

Seperti pemimpin yang dapat mengkomunikasikan setiap resiko yang dihadapi oleh pegawai untuk setiap pekerjaan yang ditugaskan, pemimpin yang setiap perbuatannya dilandasi oleh nilai-nilai sesuai kode etik dan didalam pertimbangannya dapat berlaku adil, toleransi, memberdayakan pegawai dan demokratis serta dapat menjadi seorang yang melakukan perubahan dan menjalankan kepemimpinannya secara profesional, kreatif dan dapat memberikan semangat kepada pegawainya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawainya.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Novarisky (2013); Isbah, Anastasia, Makmur (2014); Khoirusmadi, Darmastuti (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa seseorang yang diangkat melalui mekanisme tertentu dan atau penunjukan/pengangkatan oleh pejabat yang berwenang untuk menjadi pimpinan suatu instansi pemerintah tidak hanya mampu menjalankan fungsi manajemen dengan efektif, tetapi sekaligus menjadi pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif seperti kepemimpinan transformasional sesuai situasi

keadaan, tingkatan dan cakupan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau**

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, karena pengaruhnya hanya bernilai sebesar 2,6%, walaupun kepemimpinan transformasional langsung terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan akan tetapi jika melalui motivasi maka kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan, sehingga memberikan informasi bahwa motivasi yang ada tidak berpengaruh terhadap capaian kinerja yang ada.

Hal ini dapat disebabkan karena motivasi pegawai rendah terhadap kinerja, karena didalam diri pegawai dorongan dan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam posisi yang rendah, pegawai hanya melaksanakan kewajiban dalam melakukan pekerjaan dan mendapatkan kebutuhan dasarnya sebagai penghasilannya, jadi pegawai hanya berada di tingkat pemenuhan kebutuhan dasar belum meningkat ketahap yang lainnya, Sehingga karakteristik kepemimpinan transformasional jika diterapkan melalui motivasi yang ada sekarang tidak banyak mempengaruhi kinerja APIP.

## **3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau**

Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan pengaruh sebesar 29,6 % terhadap kinerja. Sehingga jika terjadi peningkatan terhadap kompetensi APIP (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) maka akan meningkat pula kinerja APIP maksimal sebesar 29,6 %.

Sehingga APIP dari segi pengetahuan harus ditingkatkan dengan memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan dijenjang formal, dan juga mendapatkan akses peraturan-peraturan perundangan yang ada pada saat ini. Dari sisi keterampilan APIP harus diberi pelatihan-pelatihan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan dan juga sarana serta prasarana yang memadai untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dari sisi sikap APIP harus diberi pelatihan-pelatihan dan motivasi didalam bersikap sesuai dengan kode etik dan norma yang berlaku.

Hal ini sesuai dengan (Peraturan Badan Kepegawaian Negara nomor 7 tahun 2013) yang menyatakan Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Dan hasil penelitian Fatimah (2006) Suprpto (2006), Palokonto (2014), Ismail, Abidin (2010) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau**

Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, karena pengaruhnya hanya sebesar 2,5 % terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan motivasi APIP terhadap kinerja tergolong rendah,

motivasi yang ada didalam diri pegawai tidak mempunyai dorongan dan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pegawai hanya melaksanakan kewajiban dalam melakukan pekerjaan dan mendapatkan kebutuhan dasarnya sebagai penghasilannya, jadi pegawai hanya berada di tingkat pemenuhan kebutuhan dasar belum meningkat ketahap yang lainnya, sehingga walaupun kompetensi ditingkatkan tidak akan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karena pengaruhnya hanya sebesar 2,5%. Hal ini sesuai dengan teori harapan Vroom dalam wirawan (2013) apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya

#### **5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Riau**

Hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena pengaruhnya hanya sebesar 6,5% terhadap kinerja. Hasil ini menjelaskan bahwa motivasi APIP saat ini tergolong rendah sehingga semangat dan dorongan APIP untuk mengeluarkan potensi dirinya untuk mencapai tujuan sangat lemah.

Dimana APIP didalam dirinya tidak akan terwujud kemungkinan bahwa suatu upaya akan mengarah kepada pencapaian hasil tugas atau kinerja dan kemungkinan bahwa kinerja akan menghasilkan penerimaan imbalan-imbalan seperti gaji dan pengakuan serta harapan mendapatkan imbalan tertentu atas pencapaiannya.

Pegawai hanya melaksanakan kewajiban dalam melakukan pekerjaan dan mendapatkan kebutuhan dasarnya sebagai penghasilannya, jadi pegawai hanya berada di tingkat pemenuhan kebutuhan dasar belum meningkat

ketahap yang lainnya, Sehingga motivasi yang ada sekarang tidak banyak mempengaruhi kinerja APIP.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Lingga (2014), Runtuwene (2011), Triono (2015) yang hasil penelitiannya menjelaskan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **6. Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Total**

Hasil analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variable dengan variable lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung.

Perhitungan menginformasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 36 % terhadap kinerja, akan tetapi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja akan menurun jika melalui motivasi karena hasil perhitungan memberikan nilai 2,6%.

Perhitungan menginformasikan bahwa kompetensi berpengaruh sebesar 29,6 % terhadap kinerja, akan tetapi pengaruh kompetensi terhadap kinerja akan menurun jika melalui motivasi karena hasil perhitungan memberikan nilai 2,5%.

Hasil ini terjadi karena pengaruh motivasi terhadap kinerja hanya sebesar 6,5%, sehingga motivasi yang ada sekarang tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja APIP

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja APIP agar lebih optimal maka sebaiknya pemimpin menggunakan karakteristik-karakteristik yang ada didalam kepemimpinan transformasional guna membangun upaya pegawai agar dapat mencapai kinerjanya melebihi batasan kemampuan biasanya.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi terhadap Motivasi dan Kinerja APIP menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP pada Inspektorat Provinsi Riau. Sehingga jika pimpinan menerapkan karakteristik kepemimpinan transformasional kinerja APIP akan meningkat.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi tidak signifikan, dengan motivasi sekarang yang ada tidak berpengaruh terhadap kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau.
3. Pengaruh kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja APIP pada Inspektorat Provinsi Riau. Sehingga jika kompetensi meningkat dapat meningkatkan kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi tidak signifikan, dengan motivasi sekarang yang ada tidak berpengaruh terhadap kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau.
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja APIP tidak signifikan pada Inspektorat Provinsi Riau. Sehingga jika Motivasi meningkat tidak banyak mempengaruhi kinerja APIP Inspektorat Provinsi Riau.

### **Saran**

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja seorang pimpinan dapat mengadopsi karakteristik dari kepemimpinan transformasional seperti pimpinan harus dapat menyampaikan visi dan misi kepada pegawai dengan jelas dan sasaran yang terukur, membuat perencanaan tepat waktu sehingga pegawai dapat membuat sasaran kinerja dengan tepat dan cepat, membuat Standar Prosedur Operasional, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan sebagai standard pedoman bagi pegawai.
2. Membuat perencanaan dan penganggaran kompetensi pegawai berdasarkan sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang kebutuhan organisasi.
3. Menggerakkan motivasi pegawai dengan memberika harapan siapa yang berkinerja akan lebih baik karier dan pendapatannya.
4. Menugaskan pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dewi Urip Wahyuni (2005). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Karyawan pada Guru SMA Swasta di Kawasan Surabaya Barat
- Hariyanti dan Inten Primawestri (2012). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* Pada Dinas Kesehatan Jawa Timur.

Hariyanti dan Inten Primawestri. 2012.

Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* Pada Dinas Kesehatan Jawa Timur.

\_\_\_\_\_ (2007).

*Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan,* Jakarta : PT Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_ (2008). *Perilaku*

*Organisasi.* PT. Bumi Aksara.

Jakarta

Mangkunegara, AP. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu (2006).

*Evaluasi Kinerja SDM.* Eresco, Jakarta

Martoyo, S. (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia,* BPFE,

Yogyakarta.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis.* CV Alvabeta Bandung.

Sutrisno, Edi. (2010). *Budaya Organisasi.* Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Tri Esti Andri Wahyuni (2005). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja Petugas Lapangan Keluarga Berencana dalam Konstelasi Otonomi Daerah di Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kota Malang