

## Pengaruh Kemampuan Kerja, Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia

Indria Sukmawati<sup>1)</sup>, Sugiyanto<sup>2)</sup>

Universitas Pamulang, Indonesia

Email : [indriai344@gmail.com](mailto:indriai344@gmail.com), [dosen00495@unpam.ac.id](mailto:dosen00495@unpam.ac.id)

**Abstrak:** Tujuan penelitian sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. 2) Untuk mengetahui pengaruh masa kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. 4) Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Alat analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda dengan alat bantu SPSS 20. Populasi yang diteliti adalah pegawai Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia yang berjumlah 169 orang. Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan menggunakan teknik Slovin. Dari perhitungan tersebut, sampel yang diteliti sebanyak 119 responden pada pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. 2) Terdapat pengaruh masa kerja terhadap kinerja pegawai. 3) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. 4) Terdapat pengaruh kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kemampuan Kerja, Masa Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

**Abstract:** The research objectives are as follows: 1) To determine the effect of work ability on the performance of the State Civil Apparatus. 2) To determine the effect of tenure on the performance of the State Civil Apparatus 3) To determine the effect of leadership style on the performance of the State Civil Apparatus. 4) To determine the effect of work ability, tenure and leadership style together on the performance of the State Civil Apparatus. The data analysis tool used was Multiple Linear Regression Analysis with SPSS 20 tool. The population studied were 169 employees of the Secretariat General of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia. In this study the authors narrow the population by using the Slovin technique. From these calculations, the sample studied was 119 respondents to employees. The results of this study indicate: 1) There is an effect of work ability on employee performance. 2) There is an effect of tenure on employee performance. 3) There is an influence of leadership style on employee performance. 4) There is an influence of work ability, tenure and leadership style which together affect employee performance.

**Keywords:** Work Ability, Working Period, Leadership Style, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Pegawai pada hakikatnya hanyalah manusia ciptaan Tuhan yang juga memiliki keterbatasan dan perlu diperhatikan. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan aktivitas dan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa tenaga kerja sebagai sumber daya yang diperoleh, dikembangkan dan dipelihara harus memiliki kompetensi yang mempunyai kemampuan dan kemauan kerja yang sesuai dan mendukung tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kemampuan kerja bersumber dari pengetahuan, keterampilan, bakat, minat dan pengalamannya, sedangkan kemauan tumbuh dari kepuasan kerja dan prestasi kerja yang mampu diciptakan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi atau organisasi. Oleh karena itu peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah besar.

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan organisasi dalam peningkatan kualitas kinerja dan tujuan suatu organisasi. Kinerja yang baik dari sumber daya manusia bisa menjadikan keunggulan dan keistimewaan dari suatu organisasi. Astianto dan Suprihadi (2014) Kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya (Syamsuddinnor, 2014).

Kinerja pegawai mempunyai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja pegawai bisa dilihat dari beberapa indikator yang perlu diperhatikan. Yang pertama mengenai pendidikan pegawai tersebut, tentunya dengan pendidikan yang semakin tinggi akan membuat pegawai tersebut semakin kompeten dalam mengerjakan tugasnya, kedudukan yaitu pengalaman pegawai sangat perlu dalam pekerjaan kegiatan organisasi, pegawai yang berpengalaman dalam bidangnya tentunya bisa juga membantu pegawai yang baru bekerja di sana agar pekerjaannya bisa dikerjakan dengan lebih baik. Ketiga adalah tentunya kesanggupan pegawai dalam bekerja perlu dilihat, apabila pegawai tersebut tidak sanggup maka akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

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. Tentunya pihak organisasi selalu memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kerja pegawainya. Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kinerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi.

Faktor selanjutnya selain kemampuan kerja yaitu 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 P.K., 2009:71)

Masa kerja merupakan salah satu alat yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang, dengan melihat masa kerjanya kita dapat mengetahui telah berapa lama seseorang bekerja dan kita dapat menilai sejauh mana pengalamannya. Masa kerja yang

lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerja lainnya, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah organisasi dalam mencari pekerja.

Masa kerja seseorang memiliki batasan waktu usia yang ditetapkan oleh organisasi atau instansi bersangkutan bekerja. Ketika seseorang telah mencapai batas waktu usia tidak lagi bekerja, maka seseorang tersebut akan memasuki masa dimana dia tidak lagi menerima masukan penghasilan yang sama dan tidak menjalankan keseharian seperti biasa. Masa ini disebut dengan masa pensiun, dan itu merupakan masa yang cukup beresiko untuk kelangsungan hidup seseorang karena tidak lagi memiliki penghasilan yang tetap. Masa kerja pegawai juga berpengaruh terhadap kinerjanya. Masa kerja juga dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang belum memiliki masa kerja atau pengalaman akan berbeda dengan kinerja pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup banyak.

Faktor selanjutnya selain kemampuan kerja dan masa kerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pula pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam organisasi. Pemimpin yang jarang berada di kantor dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan kecurangan dan pertukaran informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasional organisasi. Pimpinan terkadang juga kurang menyadari betapa pentingnya dan berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai misalnya pemimpin kurang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional (Dewi. 2012).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, sehingga pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin diduga akan 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.

Adapun masalah yang ditemukan mengenai kemampuan kerja dan pendidikan diantaranya: Kinerja pegawai yang tidak efektif dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Kinerja pegawai akan menurun karena kepemimpinannya kurang efektif dan ia sulit beradaptasi dengan lingkungan baru. Kurangnya ketelitian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kurangnya rasa percaya diri pegawai yang disebabkan karena kemampuan kerja juga baru sebatas pengefektifan tugas-tugas dan fungsinya sebagai pegawai belum menyentuh kepada perubahan sikap dan perilaku serta wawasan dan pandangan pegawai. Hal ini akan menghambat pada proses kemampuan kerja dan mengganggu kelancaran kemampuan kerja. Pemimpin selaku pembuat keputusan terindikasi bahwa pemimpin jarang berkonsultasi dengan pegawainya dalam mengambil keputusan. Pemberian kesempatan dalam mengajukan saran dan pendapat terindikasi pemimpin jarang menerima saran dan pendapat dari pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kemampuan Kerja, Masa Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Untuk mengetahui pengaruh masa kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

kinerja Aparatur Sipil Negara. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Kemampuan kerja

Kemampuan merupakan potensi yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan tugas atau pekerjaannya. Fisik dan mental erat hubungannya dengan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilakukannya. Apabila ingin mencapai hasil yang maksimal dalam sebuah pekerjaan maka, mereka harus memiliki kemampuan dan bersungguh-sungguh serta ditunjang oleh fasilitas yang memadai dalam mengerjakan tugas yang menjadi beban tanggung jawabnya. Sehingga kemampuan seseorang dapat diukur dengan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki.

Menurut Boyatzis dalam bukunya Parulin & Nurianna, (2008) mengemukakan bahwa Kompetensi didefinisikan sebagai “kapasitas yang ada pada seseorang yang dapat membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan dalam pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”. Menurut Spenser dan Spenser dalam bukunya Parulin & Nurianna, (2008) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan efektivitas kerja.

Kompetensi merupakan perpaduan dari tiga domain pendidikan yang meliputi ranah pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang terbentuk dalam pola berpikir dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari. Atas dasar ini, kompetensi dapat berarti pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya

Adapula pendapat lain menurut Akhmat Sudrajat adalah menghubungkan kemampuan dengan kata kecakapan. Setiap individu memiliki kecakapan yang berbeda-beda dalam melakukan suatu tindakan. Kecakapan ini mempengaruhi potensi yang ada dalam diri individu tersebut. Proses pembelajaran yang mengharuskan siswa mengoptimalkan segala kecakapan yang dimiliki. Soelaiman (2007:112) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Menurut (Hetami, 2008:69) Kemampuan adalah ketrampilan-ketrampilan yang dimiliki seseorang.

Menurut Spencer & Spencer dalam Moeheriono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

### Pengertian 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 P.K., 2009:71). Masa kerja atau lama kerja adalah waktu untuk melakukan suatu kegiatan atau lama waktu seseorang sudah bekerja (Tim penyusun KBBI, 2010). Masa kerja adalah suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja bekerja di suatu tempat (Handoko, 2010).

Masa kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor, dan sebagainya (Koesindratmono, 2011). Masa kerja juga merupakan faktor yang berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja di suatu tempat menurut Andini (2015). Masa kerja juga merupakan jangka waktu seseorang yang sudah bekerja dari pertama mulai masuk hingga bekerja. Masa kerja dapat diartikan sebagai sepenggalan waktu yang agak

lama dimana seseorang tenaga kerja masuk dalam satu wilayah tempat usaha sampai batas tertentu (Suma'mur, 2009 dalam Nisak, 2014). Masa kerja merupakan akumulasi aktivitas kerja seseorang yang dilakukan dalam jangka waktu yang panjang.

Menurut Rudiansyah (2014:44) adalah "lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu dan menghasilkan penyerapan dari berbagai aktivitas manusia." Semakin berpengalaman seorang karyawan maka akan semakin membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja atau output yang lebih banyak.

Masa kerja ada karena adanya hubungan kerja, oleh karenanya perhitungan masa kerja dihitung sejak terjadinya hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha atau sejak pekerja pertama kali mulai bekerja di perusahaan tertentu dengan berdasarkan pada perjanjian kerja (Pasal 50 UU Ketenagakerjaan). Menurut Melati (2013:47) Masa kerja adalah panjangnya waktu terhitung mulai pertama kali masuk kerja hingga saat penelitian. Tekanan melalui fisik (beban kerja) pada suatu waktu tertentu mengakibatkan berkurangnya kinerja otot, gejala yang ditunjukkan juga berupa pada makin rendahnya gerakan. Keadaan ini tidak hanya disebabkan oleh suatu sebab tunggal seperti terlalu kerasnya beban kerja, namun juga oleh tekanan-tekanan yang terakumulasi setiap harinya pada suatu masa yang panjang.

Dalam suatu perusahaan pekerja-pekerja baru yang kurang pengalaman sering mendapat kecelakaan sehingga perhatian khusus perlu diberikan kepada mereka. Lama kerja seseorang dapat dikaitkan dengan pengalaman yang didapatkan di tempat kerja. Semakin lama seorang pekerja semakin banyak pengalaman dan semakin tinggi pengetahuannya dan ketrampilannya. Masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerja lainnya, sehingga sering masa kerja/pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah perusahaan dalam mencari pekerja. (Rivai, 2009).

### **Pengertian Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012). Menurut Kartono (2008:34) Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Thoha (2010:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah seorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya. Pemimpin di sini bukan berarti pemimpin insidental, misalnya orang yang (sekali saja) membantu serombongan anak menyebrang jalan, Master of Ceremony (MC) atau seorang yang mendadak didaulat untuk memimpin doa. Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seorang

manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter didalam sebuah kepemimpinan (lensufiie, 2010).

Wahyudi (2009:123) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

### **Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan organisasi, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Suwanto (2014:76) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa yang dihasilkan atau diakibatkan dari kerja mereka. Sistem manajemen kinerja secara khas mencakup pengukuran kinerja dan hasil (yakni, bagaimana pengerjaannya dan apa hasil kerjanya). Kinerja bersifat evaluatif (apakah membantu memajukan atau justru menghambat tujuan organisasi) dan bersifat multi dimensional (yakni, diperlukan banyak perilaku untuk menggambarkan kinerja karyawan). Sutrisno (2010), menyimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi

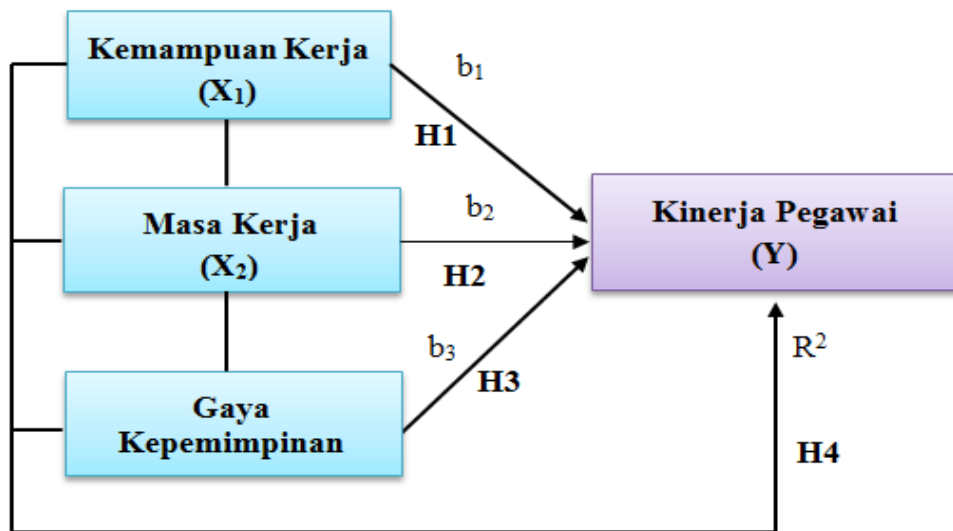
Kinerja merupakan singkatan dari kinatika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*, yang artinya adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan;2009). Menurut Mangkunegara (2012) Kinerja SDM 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.

Kinerja (*performance*) sendiri dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama satu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2008:14). Sedangkan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai yang meningkat dapat dilihat dari peningkatan prestasi atas keberhasilan organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2009:54). Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi

### **Kerangka Pemikiran**

Dari uraian di atas merupakan salah satu cara agar penelitian yang dilakukan bisa dimengerti dan mudah di pahami. Dengan memberikan pedoman langkah yang diambil dalam penulisan ini adalah dengan memberikan kerangka dalam penulisan tesis yang dikenal dengan kerangka pemikiran adapun kerangka pemikiran yang tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka berfikir.

## Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang diteliti. Dengan demikian maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.
2. Terdapat pengaruh masa kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.
4. Terdapat pengaruh kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dan menggunakan pendekatan yang bersifat lapangan. Jenis penelitian kuantitatif karena memandang bahwa realitas / fenomena dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian ini dilakukan pada populasi dan sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif karena untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep / teori sehingga dapat merumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data lapangan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kuantitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistik melalui program statistik SPSS 20.00.

## Populasi, Sampel dan Metode Sampling

### Populasi

Selanjutnya menurut Sugiyono (2010:81) sampel adalah "bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut". Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 119 orang pegawai.

### Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dan menggunakan pendekatan yang bersifat lapangan. Jenis penelitian kuantitatif karena memandang bahwa realitas / fenomena dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian ini dilakukan pada populasi dan sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif karena untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep / teori sehingga dapat merumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data lapangan.

Gambaran hasil penelitian dari masing-masing variabel penelitian, yaitu Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Masa Kerja ( $X_2$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia, diuraikan pada bagian deskripsi data berikut ini

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,482	3,381		1,325	,188
1 Kemampuan Kerja ( $X_1$ )	,196	,062	,217	3,170	,002
Masa Kerja ( $X_2$ )	,274	,062	,295	4,388	,000
Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )	,469	,077	,450	6,091	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai ( $Y$ )

#### Keterangan Kriteria Pengujian Hipotesis:

1. Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya tidak terdapat pengaruh.
2. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh.
3. Bila  $P > 0,05$ , maka  $H_a$  akan ditolak artinya tidak terdapat pengaruh
4. Bila  $P < 0,05$ , maka  $H_a$  akan diterima artinya terdapat pengaruh

#### Uji Hipotesis I

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, didapat nilai  $t_{hitung}$  untuk Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) sebesar 3.170 sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 119$  sebesar 1.980. Jadi  $3.170 > 1.980$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dapat dinyatakan bahwa Kemampuan Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.

#### Uji Hipotesis II

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, didapat nilai  $t_{hitung}$  untuk Masa Kerja ( $X_2$ ) sebesar 4.388, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 119$  sebesar 1.980. Jadi  $4.388 > 1.980$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dapat dinyatakan bahwa Masa Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia.

#### Uji Hipotesis III

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, didapat nilai  $t_{hitung}$  untuk Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 6.091, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 119$  sebesar 1.980. Jadi  $6.091 > 1.980$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama.

#### Uji Hipotesis IV

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas yakni uji ANOVA diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 57.726, sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha 0,05$ ) untuk  $n = 119$  sebesar 2.45. Jadi  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  ( $\alpha 0,05$ ) atau  $57.726 > 2.45$  dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 karena  $0,000 < 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa Kemampuan Kerja ( $X_1$ ), Masa Kerja ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

### KESIMPULAN

1. Terdapat pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh masa kerja terhadap kinerja pegawai
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh kemampuan kerja, masa kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

Pada bab penutup, penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna bagi perusahaan. Adapun saran-saran adalah sebagai berikut:

1. melaksanakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai agar kemampuan pegawai dapat bisa lebih baik lagi dan pantauan yang dilakukan atasan terhadap pegawai harus dilakukan



- lebih baik agar kesalahan tidak terjadi, serta dukungan dan bimbingan dari pegawai yang lebih berpengalaman akan berguna bagi pegawai yang memiliki pengalaman yang sedikit.
2. Lama kerja seseorang dapat dikaitkan dengan pengalaman yang didapatkan di tempat kerja. Semakin lama seorang pekerja semakin banyak pengalaman dan semakin tinggi pengetahuannya dan keterampilannya. Pimpinan sebaiknya lebih memperhatikan lagi faktor masa kerja pegawai.
  3. Perlunya meningkatkan peran dari seorang pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai organisasi. Melihat bahwa gaya kepemimpinan masih dalam kategori rendah dan termasuk gaya kepemimpinan demokrasi. Pimpinan organisasi lebih memberikan perhatian kepada pegawainya, seperti perhatian terhadap pemeriksaan kesehatan; pemberian uang lembur untuk pegawai ditambah, pemberian kompensasi dan imbalan sebagai pendorong semangat. Selain itu pimpinan juga harus lebih mengembangkan semangat kebersamaan dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras.
  4. Walaupun sudah dalam kategori tinggi tentunya pihak organisasi harus selalu terus menerus mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu bisa dilakukan dengan cara pihak organisasi selalu mengingatkan kepada pegawai akan pentingnya kuantitas dan kualitas dalam bekerja, dan pihak organisasi harus selalu melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang dimana hasilnya akan dijadikan bahan evaluasi agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdurrahmat, Fathoni. 2006. Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Achmad, Kuncoro. 2001. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Asumsi Klasik, Cetakan Pertama. Bandung: ALFABETA.
- Akmal Sutja. Dkk. 2014. Panduan Penulisan Skripsi. Program Studi Bimbingan Konseling FKIP Universitas Jambi
- Ardana, I Komang dkk. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astianto, A., Supriyadi H. 2014. Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. Tugas Akhir. STIESIA. Surabaya. <https://ejournal.stiesia.ac.id>
- Dewi, S.P. 2012. Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta. Jurnal Nominal.
- Febri Rudiansyah, 2014, Pengaruh Insentif, Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal manajemen. ISSN: 1987-6285.
- Ghozali, Imam. 2007. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS). Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar N. 2006. Ekonometrika Dasar. Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Gumilar, Muhammad Akbar. 2018. Pengaruh Gaji Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Infomedia Nusantara Di Bandung. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Pasundan Bandung.
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi, W. (2020). Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana
- Lesmana, R., Sunardi, N., & Kartono. The Effect of Financing and Online Marketing on MSMEs Income Increasing at Intermoda Modern Market BSD City Tangerang Selatan. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(7), 25-34
- Lesmana, R., Sunardi, N., Hastono, H., & Widodo, A. S. (2021). Perceived Quality Membentuk Customer Loyalty via Brand Equity pada Pengguna Smartphone Merek Xiaomi di Tangerang Selatan. *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 4(2), 157-167
- Lesmana, R., Sutarman, A., & Sunardi, N. Building A Customer Loyalty Through Service Quality Mediated by Customer Satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(3), 38-45
- Moenir, H.A.S, Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Bumi Aksara. Jakarta 2008
- Mukrodi, M. (2019). Membangun Motivasi Kerja. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(4), 431-440.
- Mukrodi, M., & Wahyudi, M. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KOMITMEN PEGAWAI DI KANTOR-KANTOR KEMENTERIAN AGAMA SE PROPINSI BANTEN. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1).
- Notoatmodjo, S. 2010. Metodologi Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta.
- Nurlia, Rohma. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. AL-Ijarah Indonesia Finance Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Puteri, Annisa Chateliana. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Makmur Sejahtera Wisesa Tanjung Tabalong-Kalimantan Selatan). Naskah Publikasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rusilowati, U., & Wahyudi, W. (2020, March). The Significance of Educator Certification in Developing Pedagogy, Personality, Social and Professional Competencies. In *2nd Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2019)* (pp. 446-451). Atlantis Press.
- Siswanto dan Agus Sucipto. 2008. Teori dan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif. Malang: UIN Malang Press.
- Sugiyanto, . and Anggun Putri Romadhina,. (2020) Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro dan Makro. Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM), Banten. ISBN 978-623-92764-4-7
- Sugiyanto, E. M. (2018). *Earning Management, Risk Profile And Efficient Operation In The Prediction Model of Banking: Eviden from Indonesia*.
- Sugiyanto, S. (2019). *The Liquidity, Profitability, Good Corporate Governance, Corporate Value Committee. Proceedings Universitas Pamulang*, 1(1).
- Sugiyanto, S., & Candra, A. (2019). *Good Corporate Governance, Conservatism Accounting, Real Earnings Management, And Information Asymmetry On Share Return. Jiifa (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 4(1), 9-18.

- Sugiyanto, S., & Sumantri, I. I. (2019). Peran Audit Internal Dan Sistem Pengendalian Internal Atas Pengajuan Kredit Tanpa Agunan Pada Perusahaan Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 13(2), 196-224.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suma'mur. 2009. *Higine Perusahaan dan Keselamatan Kerja*. Jakarta : CV Sagung Seto.
- Sunardi, N., & Lesmana, R. (2020). Konsep Icepower (Wiramadu) sebagai Solusi Wirausaha menuju Desa Sejahtera Mandiri (DMS) pada Masa Pandemi Covid-19. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(1).
- Sunardi, N., Lesmana, R., Kartono, K., & Rudy, R. (2020). Peran Manajemen Keuangan dan Digital Marketing dalam Upaya Peningkatan Omset Penjualan bagi Umkm Pasar Modern Intermoda Bsd City Kota Tangerang Selatan di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Abdi Masyarakat Humanis*, 2(1).
- Syamsuddinnor. 2014. Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjar Masin. *Jurnal Socioscintia*
- Thoha, Miftah. 2011. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers. Jakarta
- Uma Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Agung Media.
- Wahyu, W., & Salam, R. (2020). KOMITMEN ORGANISASI (Kajian: Manajemen Sumber Daya Manusia).
- Wahyudi, M. (2018). DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASI DOSEN DI WILAYAH KOPERTIS IV. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1).
- Wahyudi, M., Mukrodi, M., Harras, H., & Sugiarti, E. (2020). Wirausaha Muda Mandiri: Learning, Sharing & Practice. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(1), 101-110.
- Wahyudi, W. (2020). KINERJA DOSEN: KONTRIBUSINYA TERHADAP AKREDITASI PERGURUAN TINGGI. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 401-410.