

---

---

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Dendy Mularto<sup>1</sup>, Fajar Cahyo Utomo<sup>2</sup>, Tatag Herbayu Latukismo<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Krisnadwipayana, Indonesia

Email: [khairilq@gmail.com](mailto:khairilq@gmail.com), [fajarcahyoutomo@unkris.ac.id](mailto:fajarcahyoutomo@unkris.ac.id), [tatag@unkris.ac.id](mailto:tatag@unkris.ac.id)

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai dengan moderasi motivasi kerja. Pentingnya kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) dalam memastikan pelayanan publik yang optimal. Kinerja ASN sering kali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kompetensi SDM, di mana motivasi kerja dapat berperan sebagai faktor moderasi yang signifikan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN. Analisis data dilakukan menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kinerja pegawai secara positif. Namun, hasil berbeda ditemukan pada moderasi motivasi kerja terhadap kompetensi SDM, dimana hubungan ini tidak signifikan. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan kompetensi SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja, namun tidak pada kompetensi SDM. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan strategi manajemen ASN di Kementerian ATR/BPN.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan partisipatif, kompetensi sdm, motivasi kerja, kinerja pegawai, inspektorat jenderal atr/bpn.

### Abstract

This study aims to analyze the influence of participatory leadership style and human resource (HR) competence on employee performance with work motivation moderation. The importance of the performance of state civil servants (ASN) within the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN) in ensuring optimal public services. ASN performance is often influenced by leadership style and HR competence, where work motivation can play a significant moderating factor. The research method used is a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires distributed to employees at the Inspectorate General of the Ministry of ATR/BPN. Data analysis was carried out using a structural equation model (SEM) with the help of SmartPLS software. The results of the study show that participatory leadership style and HR competence have a positive and significant effect on employee performance. In addition, work motivation has been shown to moderate the relationship between participatory leadership style and employee performance positively. However, different results were found in the moderation of work motivation to HR competence, where this relationship was not significant. The conclusion of this study shows that participatory leadership style and HR competence are important factors in improving employee performance. Work motivation has a significant role in strengthening the relationship between participatory leadership and performance, but not on HR competence. This

---

---

research contributes to the development of ASN management strategies at the Ministry of ATR/BPN.

**Keywords:** Participatory Leadership Style, HR Competence, Work Motivation, Employee Performance, Inspectorate General of ATR/BPN.

---

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan Undang-Undang Pelayanan Publik Nomor 5 tahun 2014, Pemerintah selaku pelaksana layanan publik disebut ASN yang merupakan pelayan masyarakat yang mempunyai kewajiban pada layanan publik untuk memujudkan kemakmuran khalayak. Selain itu guna mengimplementasikan ASN menjadi bagian daripada Reformasi Birokrasi, wajib di tetapkan ASN menjadi profesi yang memiliki tanggung jawab dan mengatur serta melakukan pengembangan dirinya serta harus bertanggung jawab pada kinerja serta mengimplementasikan pedoman merit saat melaksanakan manajemen ASN sesuai Perundang-Undangan nomor 5 tahun 2014 tentang Manajemen ASN.

Kinerja ASN senantiasa disorot oleh masyarakat yang memandang ASN yang terdapat pada khalayak sekarang ini masih terdapat oknum ASN yang tidaklah bisa melaksanakan kewajiban dengan optimal. Persepsi ini didasari akan masih terdapatnya ASN yang menghamburkan keuangan negara (korupsi), tidak begitu produktif, minimnya kerja serta kedisiplinan pada pekerjaan, kurangnya produktifitas dari ASN ini juga disebabkan belum obyektifnya pelaksanaan penilaian kinerja dari ASN, penilaian kinerja masih bergantung terhadap subyektifitas atasan terhadap anak buah. Hal tersebut bisa menyebabkan demotivasi bagi ASN yang berimbas pada kinerja yang bersangkutan serta dapat menyebabkan penilaian kinerja jadi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja ASN. Penilaian kinerja pegawai swasta pasti tidaklah sama terhadap sistem penilaian performa ASN, keadaan yang kompetitif telah menjadi perihal umum pada dunia pekerjaan perusahaan swasta hingga penilaian performa condong lebih adil (Handoko et al., 2021). Dalam rangka peningkatan akuntabilitas pengukuran kinerja ASN agar menjadi lebih obyektif dan bisa berdampak pada kinerja, telah terdapat Permenpan RB Nomor 6 tahun 2022 yang salah satu isinya ialah diterapkan kurva distribusi untuk penilaian kinerja ASN. Kinerja ASN akan dilihat capaian dari kinerja unit kerja yang akan diturunkan ke pegawainya. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja pegawai ASN melalui pengisian SKP penilaian tidak bisa sama rata. Dengan penerapan Permenpan RB Nomor 6 tahun 2022 diharapkan ASN bisa meningkatkan kinerjanya.

Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN adalah unit kerja yang bertugas melakukan pengawasan internal di lingkungan Kementerian ATR/BPN, Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN selaku APIP selalu berupaya melaksanakan langkah-langkah perbaikan untuk mewujudkan pengawasan yang memberi nilai tambah dalam rangka pencapaian tujuan Kementerian ATR/BPN.

Kewajiban serta fungsi Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN begitu strategis, tidaklah sekedar guna mendapati kekeliruan ataupun penyelewengan, namun lebih kepada usaha guna melakukan pencegahan adanya penyimpangan dan guna melakukan evaluasi efektivitas serta mutu penyelenggaraan kewajiban serta fungsi dalam 518 unit kerja pada lingkungan Kementerian ATR/BPN. Inspektorat Jenderal Kementerian

ATR/BPN harus bisa memberikan keyakinan bahwa kewajiban serta fungsi di jajaran Kementerian ATR/BPN dilaksanakan menurut kepatuhan sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku serta memberikan keyakinan bahwa proses bisnis yang terlaksana terbebas dari segala bentuk penyimpangan.

Berdasarkan Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN Tahun 2023, dari 7 (tujuh) IKU yang sudah ditentukan, 5 (lima) Indikator Kinerja Utama mencapai target yang di tetapkan, 2 (dua) Indikator Kinerja Utama tidak mencapai target, yaitu Indeks Pelayanan publik dengan capaian 76.24 % dan Indeks penguatan perundang-undangan dengan capaian 0 %. Capaian Indikator Kinerja Utama, Indeks Pelayanan Publik di ukur berdasarkan capaian kegiatan pembangunan Wilayah Integritas pada lingkungan Kementerian ATR/BPN yang salah satu poin penilaiannya adalah indeks kepuasan masyarakat serta indeks persepsi korupsi perihal berikut sejalan dengan persepsi masyarakat terhadap kinerja ASN.

Jika melihat kewajiban serta fungsi Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN yang memberikan penjaminan kualitas dari program-program Kementerian ATR/BPN, Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN perlu didukung oleh SDM yang berkompeten. Kompetensi adalah aspek krusial, sebuah kesanggupan individu guna menjalankan sebuah pekerjaan ataupun kewajiban yang dilandaskan kepada kecakapan serta wawasan dan didukung tindakan kerja yang dituntut pekerjaan itu (Mardiana et al., 2021). Pada keadaan kolektif, kompetensi adalah aspek penentu kesuksesan organisasi. Perihal tersebut selaras terhadap keadaan pekerja yang terdapat pada Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN, di mana berdasarkan analisa peneliti masalah terdapat pekerja yang kompetensi yang belum optimal, hal ini juga terlihat masih terdapat capaian Indikator Kinerja Utama Inspektorat Jenderal yang belum tercapai 100 persen. Pengembangan Kompetensi pegawai sudah dijelaskan pada PP Nomor 17 Tahun 2020 yang mensyaratkan setiap ASN harus memiliki minimal jam pelatihan sebanyak 20 jam pelatihan, jika dilihat dari capaian Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN dimensi pengembangan kompetensi sebesar 86,65% yang artinya masih terdapat pegawai yang belum terpenuhi minimal jam pelatihannya.

Pegawai yang mempunyai kompetensi yang maksimal pasti ia berpotensi mempunyai kelebihan ataupun mutu kinerja yang baik saat melaksanakan kegiatan organisasi hingga memberikan kesuksesan pada lembaga. Kesuksesan intansi dapat terlaksana jika individu yang melaksanakan pekerjaan pada instansi tersebut memberi sumbangsih maksimal selaras terhadap kewajiban serta kesanggupannya sehingga individu itu dapat melaksanakan pekerjaan melalui prestasi terbaik mereka. Kompetensi karyawan yang dikehendaki memberi pengaruh dengan signifikan pada kinerja karyawan disebabkan jika pada suatu organisasi yang mempunyai karyawan melalui kompetensi yang maksimal hingga memberi pengaruh pada kinerja karyawan itu (Sarini, 2020).

Peningkatan kinerja SDM, selain dapat memberikan peningkatan kompetensi juga amat krusial untuk pemimpin ketika memimpin, memberikan arahan serta pengawasan anak buahnya dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan selaras terhadap keadaan lingkungan, dapat saja ketika waktu tertentu sosok pemimpin diperlukan memakai gaya kepemimpinan otoriter, ketika waktu yang lain diperlukan memakai gaya kepemimpinan otoriter, pada saat lainnya dibutuhkan menggunakan gaya kepemimpinan

partisipatif (Purwanto & Asbari, 2020) (Manu et al., 2022). Sebagian besar pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN adalah Jabatan Fungsional Auditor yang dilatih untuk berfikir kritis, sehingga penerapan gaya kepemimpinan harus bisa mengakomodir masukan dan saran serta bisa mendorong kreatifitas dalam melakukan pengawasan internal yang berfokus kepada pencegahan. Berkaitan dengan hal tersebut maka dirasa gaya kepemimpinan partisipatif yang cocok diterapkan di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN (Futriani & Mayliza, 2019).

Selain itu kinerja pegawai wajib dipertahankan melalui metode mencukupi keperluan serta kehendaknya agar menumbuhkan motivasi yang tinggi saat berkerja. Penggunaan SDM dengan baik serta terarahkan adalah kunci ke arah pertumbuhan kinerja, sehingga diperlukan sebuah kebijaksanaan lembaga pada usahannya untuk menggerakkan, memotivasi serta membimbing pegawai supaya mau melaksanakan pekerjaan lebih baik selaras terhadap target yang sudah ditentukan lembaga.

Pegawai dikehendaki mempunyai motivasi kerja yang maksimal hingga kemudian dapat memberikan peningkatan kompetensi kerjanya yang maksimal. Motivasi adalah perihal yang begitu krusial guna memberi sumbangsih positif pada sasaran organisasi. Omollo & Oloko, (2015) berpendapat motivasi kerja ialah kunci daripada organisasi yang berhasil memelihara keberlangsungan pekerjaan pada organisasi melalui metode serta pertolongan yang kokoh guna bertahan hidup. Motivasi kerja ialah memberi arahan yang benar, sumber daya serta timbal balik supaya mereka mendapatkan inspirasi serta memiliki ketertarikan guna melaksanakan pekerjaan melalui metode yang anda kehendaki (Ismawati, 2020) (Djaya, 2021). Menurut Chukwuma dan Obiefuna (2014) motivasi kerja ialah tahapan menstimulus tindakan, menjaga kemajuan tindakan, serta melakukan penyaluran perilaku yang detail. Sehingga, motif memberikan dorongan pegawai guna berbuat. Karena melalui motivasi, individu kemudian mempunyai semangat yang besar untuk menjalankan kewajiban yang diberikan padanya. Dengan tidak adanya motivasi, sosok karyawan tidaklah bisa mencukupi kewajibannya selaras terhadap tolak ukur ataupun dapat melewati standar dikarenakan yang menjadi motif serta motivasinya pada pekerjaan tidaklah tercukupi. Motivasi ialah keinginan pada diri yang berkaitan terhadap tingkatan, tujuan serta persistensi kesinambungan upaya yang dilaksanakan individu pada pekerjaan (Anggrainy et al., 2018). Sekalipun karyawan mempunyai ketrampilan organisasi yang bagus, jika tidaklah mempunyai motivasi pada pekerjaan, perolehan akhir serta pekerjaannya tidaklah maksimal. Makin termotivasi karyawan untuk menjalankan pekerjaan sehingga kompetensi kerja karyawan itu tinggi. Kebalikannya apabila karyawan tidaklah termotivasi pada sebuah pekerjaan sehingga kompetensi kinerja karyawan rendah. Motivasi pun bisa menjadi roda untuk memberikan peningkatan kompetensi karyawan.

Pentingnya Gaya Kepemimpinan Partisipatif serta Kompetensi serta Motivasi pegawai untuk meningkatkan Kinerja SDM untuk mencapai target yang telah dibebankan, maka peneliti memiliki ketertarikan guna melaksanakan studi tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Pengembangan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai Motivasi Kerja pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Novitasari & Asbari, 2020).

Studi terdahulu yang terkait terhadap Gaya Kepemimpinan, Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi, yaitu penelitian menurut Pati et al., (2023)

Perolehan studi ini menunjukkan bahwa: (1) Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor kelurahan manyar sebrangan Surabaya, (2) Gaya kepemimpinan tidaklah memberi pengaruh pada kinerja karyawan pada kantor kelurahan manyar sebrangan Surabaya, (3) Motivasi secara parsial tidak memberi pengaruh pada kinerja karyawan pada kantor kelurahan manyar sebrangan Surabaya dan (4) lingkungan kerja memberi pengaruh pada kinerja karyawan pada kantor kelurahan manyar sebrangan. Menurut Amir, Syarifuddin, dan Asri (2023) Perolehan studi menampilkan bahwasanya (1) model kepemimpinan, motivasi bekerja, serta kedisiplinan bekerja dengan individual memberi pengaruh positif serta signifikansi pada kinerja karyawan dalam Balitbang Daerah Kota Makassar (2) dengan bersamaan bahwasanya variabel model kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin bekerja berpengaruh positif serta signifikansi pada kinerja karyawan dalam Balitbang Daerah Kota Makassar (3) variabel yang begitu dominan pada kinerja karyawan dalam Balitbang ialah variabel kedisiplinan bekerja.

Sehingga tujuan penelitian berikut ialah untuk mendeskripsikan kinerja, gaya kepemimpinan partisipatif, kompetensi SDM dan motivasi Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN, untuk melakukan analisa pengaruh faktor gaya kepemimpinan pada kinerja pegawai, untuk melakukan analisa pengaruh faktor kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai, untuk melakukan analisa pengaruh faktor motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, untuk melakukan analisa kemampuan motivasi dalam memoderasi secara positif gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai dan untuk melakukan analisa kemampuan motivasi dalam memoderasi secara positif kompetensi SDM partisipatif terhadap kinerja pegawai

Manfaat penelitian ini yaitu untuk memberi masukan untuk memperkaya Ilmu Manajemen khususnya MSDM sebagai faktor yang mempengaruhi terhadap tingkat kinerja perusahaan, perihal berikut wajib diselaraskan terhadap keadaan yang ada, serta bisa menjadi rujukan studi lebih detail serta perolehan Studi berikut dikehendaki bisa memberi penerapan gaya kepemimpinan, kompetensi yang dibutuhkan, serta peningkatan motivasi pegawai dalam upaya peningkatan ASN pada Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN. Selain itu, dapat dipergunakan sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijaksanaan dan evaluasi kinerja dalam rangka peningkatan kinerja ASN.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian berikut merupakan jenis penelitian kuantitatif. Studi berikut memiliki tujuan guna melakukan analisa pengaruh antar variabel independan ialah model Kepemimpinan serta Pengembangan Kompetensi pada variabel terikat ialah Kinerja Pegawai yang dimoderasi variabel Motivasi. Studi dilaksanakan pada Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN yang bertempat pada Jalan KH. Agus Salim no 58, Jakarta Pusat. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei 2024, yang kemudian di lanjutkan analisis dan penyusunan.

Pemilihan objek lokasi penelitian di Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN adalah unit kerja yang memiliki fungsi pengawasan internal, yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan di 518 unit kerja yang terdiri dari 476 Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota, 33 Kantor Wilayah BPN Provinsi dan 9 Unit Kerja Eselon 1.
2. Kementerian ATR/BPN mempunyai Program Strategis Nasional seperti Program Strategis Pendaftaran Sertifikat Tanah (PTSL), Redistribusi Tanah, Pengadaan Tanah dll. Program Strategis Nasional ini perlu mendapat pengawasan agar targetnya bisa dicapai tetapi kualitasnya tetap terjaga dan terhindar dari risiko hukum.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai ialah simple random sampling yaitu disebut simple dikarenakan penghimpunan anggota sampel melalui populasi dilaksanakan dengan random dengan tidak meninjau tingkat yang terdapat pada populasi tersebut.

Sumber data pada studi berikut ialah data primer dan data sekunder. Data primer ini nantinya akan dianalisis baik secara statistik maupun secara manajemen. Pada penelitian ini data primer akan diperoleh pada saat kuesioner telah dikembalikan oleh responden. Data primer pada studi berikut ialah pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN, dengan jumlah pegawai sebanyak : 173 pegawai. Data berikut bisa didapatkan melewati pihak kedua dengan tidaklah langsung memakai dokumentasi, studi pustaka serta literatur lainnya.

Teknik Pengumpulan Data guna mendapatkan sebuah data yang konkrit serta objektif sehingga wajib dilaksanakan studi pada permasalahan yang diteliti. Pada studi berikut memakai teknik angket atau kuesioner ialah sejumlah pernyataan tertulis yang dipakai guna mendapatkan informasi melalui informan. Penulis memakai teknik berikut guna melakukan pencarian data yang berkaitan langsung terhadap kondisi subjek yang berwujud pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi SDM terhadap kinerja melalui motivasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek yang dipakai pada studi berikut ialah unit kerja dalam instansi pemerintahan di Kementerian ATR/BPN. Berikut ini gambaran umum unit kerja sebagai objek penelitian.

Pada penelitian ini analisis data menggunakan teknik analisis full model structural equation modeling (SEM) dengan software smartPLS (Partial Least Square) 4.0 dalam pengujian datanya. Pengujian model penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu inner model yang digunakan untuk menguji pengaruh hubungan antar variabel laten dan uji hipotesis digunakan dalam menentukan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) 4.0, didapatkan hasil hipotesis pertama (H1), hipotesis kedua (H2) hipotesis ketiga (H3) dan hipotesis keempat (H4) diterima, sedangkan untuk hasil untuk hipotesis kelima (H5) ditolak. Maka hasil uji hipotesis dapat dirangkum sebagai berikut:

**Tabel 1. Rangkuman Hasil Hipotesis Penelitian**

	Hipotesis	Signifikansi	(+) /(-)	Keterangan
H1	Gaya Kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh secara positif terhadap Kinerja	signifikan	(+)	Diterima
H2	Kompetensi SDM memberikan pengaruh secara positif terhadap Kinerja	sinifikan	(+)	Diterima
H3	Motivasi memberikan pengaruh secara positif terhadap Kinerja	Signifikan	(+)	Diterima
H4	Motivasi memberikan pengaruh yang berarti secara positif dalam memoderasi Gaya kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja.	signifikan	(+)	Diterima
H5	Motivasi memberikan pengaruh yang berarti secara positif dalam memoderasi kompetensi SDM terhadap Kinerja.	signifikan	(-)	Ditolak

Sumber : Data diolah, 2024

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara positif terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif bersifat positif yang artinya jika penerapan gaya kepemimpinan partisipatif baik akan dapat meningkatkan kinerja, ini sesuai dengan Kasmir, (2019) bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rokib & Santoso, (2018) yang memaparkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Pati et al., (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, maka anak buah akan respek dalam bekerja dan bersedia memberikan kontribusi yang terbaik. Ketepatan dalam memberikan tugas sesuai kapasitas dan kapabilitas anak buahan mendorong pelaksana tugas berusaha memaksimalkan kinerja yang dibebankan kepada pegawai. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang berfokus kepada anak buah atau pegawai. Gaya kepemimpinan ini akan memposisikan anak buah sebagai rekan dalam memecahkan masalah, adanya kesempatan untuk menyumbang saran kepada atasan akan menciptakan hubungan yang harmonis dan komunikasi yang baik secara vertikal dengan pimpinan atau atasan maupun secara horizontal dengan rekan kerja (Saleh, 2021).

Menurut Sedarmayanti, (2011), kinerja dapat tercapai jika pegawai pegawai mampu memberikan ide-ide yang menunjang capaian kinerja, ide-ide bisa datang dengan adanya pimpinan yang melibatkan bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan atau permintaan ide itu sendiri. Melibatkan bawahan ini juga merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif. Berdasarkan hasil pengolahan data responden cenderung sangat setuju pada pernyataan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN, yang artinya pimpinan di Inspektorat Jenderal ATR/BPN sudah memberikan kesempatan pada bawahan dalam pengambilan keputusan yang mendorong lahirnya ide-ide dalam menunjang capaian

kinerja. Selain itu berdasarkan hasil pengolahan data kuisioner didapat bahwa responden cenderung sangat setuju terkait penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN yang memiliki 4 (empat) indikator pengukuran berdasarkan (Robbins & Judge, 2015) yaitu :

1. Pimpinan menggunakan saran dari anak buah dalam pengambilan suatu keputusan.
2. Pimpinan berkonsultasi kepada anak buah dalam perencanaan kerja.
3. Pimpinan mengajak, para anak buah untuk berpartisipasi dalam kegiatan kelompok secara aktif.
4. Anak buah terlibat dalam pemecahan problem pekerjaan pimpinan

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di Inspektorat Jenderal sudah efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN. Hal tersebut juga didukung dari hasil pengelolaan responden di mana pernyataan kontribusi yang diberikan terbukti mampu menciptakan kolaborasi yang efektif di lingkungan kerja dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang atau departemen dengan baik dari indikator kolaboratif mendapat kecenderungan jawaban sangat setuju.

#### **Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis bahwa kompetensi SDM memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menggambarkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan yang dilandasi dari keterampilan dan pengetahuan serta didukung sikap kerja yang diharapkan dari pekerjaan tersebut Wibowo & Putra, (2016), ini juga diperkuat oleh pendapat Giovanni et al., (2023) faktor yang mempengaruhi kompetensi di antara lain adalah kemampuan dan keterampilan. Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai akan dapat mendorong kemampuannya untuk mampu melaksanakan tugas dan fungsi serta target yang diberikan, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan salah satu indikator dari kinerja adalah kemampuan Sedarmayanti, (2011) semakin tinggi pengetahuan dan keterampilan akan meningkatkan kemampuan (capability) pegawai serta akan berdampak pada kinerjanya.

Pada pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN pengetahuan dan kemampuannya sudah baik, ini terlihat dari pengolahan data responden dimana indikator pengetahuan dan kemampuan mendapat jawaban cenderung ke arah sangat setuju. Indikator tersebut didukung oleh pernyataan pegawai memiliki pengetahuan yang baik tentang kebijakan, prosedur, dan teknis membantu pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai mengikuti pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan terkait dengan pekerjaan dan, pegawai memiliki sikap percaya diri untuk menghadapi situasi yang memerlukan pemecahan masalah rumit di tempat kerja. Hal tersebut juga terlihat dari pernyataan salah satu variabel kinerja yaitu tugas yang diberikan diselesaikan secara efisien yang mendapat kecenderungan jawaban sangat setuju.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Suwandy dkk (2023) yang memaparkan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Tetapi, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian

yang dilakukan oleh Mumtadin dan Yusuf (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara positif terhadap kinerja pegawai, hal ini menggambarkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja berdasarkan Teori Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang menggolongkan kebutuhan menjadi tiga jenis: prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan. Maslow berpendapat bahwa manusia berperilaku karena dorongan untuk memenuhi berbagai kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan spiritual. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan dengan organisasi (Yudha, 2018). Dalam konteks pengaruh motivasi terhadap kinerja, teori ini menunjukkan bahwa motivasi yang kuat dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data kuisioner, motivasi pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN dipengaruhi oleh pernyataan senantiasa bekerja lebih keras untuk memenuhi kebutuhan dasar yang mendapat kecenderungan jawaban sangat setuju. Hal ini menunjukkan pegawai di lingkungan Inspektorat Jenderal akan berkerja keras sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai.

### **Pengaruh Motivasi dalam Memoderasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara positif dalam memoderasi kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, hal ini menggambarkan bahwa variabel motivasi dapat memberikan pengaruh positif dalam memoderasi gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja.

Berdasarkan teori kebutuhan Maslow terdapat 5 hierarki kebutuhan (Arianto & Erlita, 2021), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan penghargaan dalam seorang pemimpin tercermin dalam kebutuhan akan kekuasaan dan wewenang yang diembannya serta kebutuhan aktualisasi diri yang membutuhkan akan pengakuan atas semua orang atas dirinya, kedua kebutuhan ini akan meningkatkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang menekan kepada pemberian kesempatan pegawai berinisiatif dan mengeluarkan ide akan menumbuhkan loyalitas pegawai terhadapnya, sehingga kebutuhan pemimpin akan penghargaan dan aktualisasi diri akan dapat terpenuhi. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi adalah kondisi lingkungan kerja, dengan lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi pegawai (Angelina, 2017). Hal ini dapat memotivasi pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, dengan cara meningkatkan

komunikasi, kerjasama, dan keterlibatkan bawahan, hal ini sesuai dengan 4 (empat) indikator gaya kepemimpinan partisipatif (Robbins & Judge, 2015). Dengan meningkatnya implementasi gaya kepemimpinan partisipatif ini akan meningkatkan ide-ide dari bawahan terkait pencapaian kinerja, komunikasi dan kerjasama antar pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Analisis di atas juga terlihat pada hasil pengeloaah kuisisioner, yaitu terdapat kecenderungan jawaban sangat setuju pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif, dan kecenderungan jawaban setuju pada variabel motivasi dan kinerja.

### **Pengaruh Motivasi dalam Memoderasi Kompetensi SDM terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara negatif dalam memoderasi kompetensi SDM terhadap kinerja, hal ini menggambarkan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh secara negatif dalam memoderasi kompetensi SDM terhadap kinerja.

Paais, (2019) menyatakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, konsep diri, nilai-nilai dan pengetahuan yang dibawa pegawai yang berkinerja unggul di tempat kerja, serta menurut Hidayat et al., (2023) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu keyakinan dan nilai-nilai, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional kondisi, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi. Dari dua teori tersebut dapat dilihat bahwa kompetensi di pengaruhi oleh motivasi, yang artinya tinggi motivasi pegawai akan meningkatkan kompetensi pegawai yang akan berdampak pada kinerja pegawai.

Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal yang terdiri dari: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, dan penghargaan, serta faktor internal yang terdiri dari: keinginan untuk hidup, dapat memiliki, pengakuan dan keinginan berkuasa, tingkat kematangan, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi.

Pada Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN berdasarkan hasil pengelolaan kuisisioner didapat bahwa terdapat kecenderungan jawaban sangat setuju pada variabel kompetensi SDM dan setuju pada variabel motivasi, dan berdasarkan hasil penelitian motivasi memberikan pengaruh signifikan negatif dalam memoderasi kompetensi SDM terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut mencerminkan tingginya kompetensi SDM tidak berdampak terhadap peningkatan motivasi, yang disebabkan pada instansi pemerintah khususnya Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN tidak bisa memberikan motivasi lebih berupa pemenuhan kebutuhan faktor eksternal pegawai khususnya kompensasi seperti kenaikan gaji, tunjangan kinerja, atau penghargaan. Pemberian kenaikan gaji pada Inspektorat Jenderal tidak didasari pada kompetensi SDM pegawai tetapi pada masa kerja, jabatan dan kepangkatan pegawai, begitu juga pemberian kenaikan tunjangan kinerja yang berdasarkan kehadiran pegawai (Himamora et al., 2023) .

## KESIMPULAN

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis serta pembahasan yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi SDM terhadap kinerja yang dimoderasi oleh motivasi pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagai berikut:

Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh yang berarti (signifikan) secara positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa kompetensi SDM memberikan pengaruh yang berarti signifikan secara positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti signifikan secara positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti signifikan secara positif dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang berarti signifikan secara negatif dalam memoderasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angelina, F. O. (2017). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi pada Wonokoyo Group di Surabaya*. Widya Mandala Catholic University Surabaya.
- Anggrainy, I. F., Darsono, N., & Putra, T. R. I. (2018). Pengaruh fasilitas kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap motivasi kerja implikasinya pada prestasi kerja pegawai negeri sipil badan kepegawaian pendidikan dan pelatihan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 1–10.
- Arianto, T., & Erlita, E. (2021). Analisis pengaruh kebutuhan aktualisasi diri, penghargaan dan kebutuhan sosial terhadap pengembangan karir (Survei pada PT. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu Tengah). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 95–106.
- Bukit, P., Yamali, F. R., & Ananda, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 413–422.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72.
- Futriani, W., & Mayliza, R. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar)*.
- Giovanni, F. N., Survival, S., & Wulandari, W. (2023). Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi: Organizational Citizenship Behavior Dan Kompetensi Terhadap Retensi Guru Sman 1 Lawang. *Jurnal Economina*, 2(2), 380–396.
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis pengaruh lingkungan

- kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ema*, 6(1), 17–26.
- Hidayat, M. T., Suryatni, M., & Abidin, Z. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pegawai Kementrian Agama Kabupaten Lombok Barat. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 341–354.
- Himamora, T., Razak, I., & Utomo, F. C. (2023). The Effect of Workload and Compensation on Employee Performance Through Motivation of Functional Tax Auditor Employees at the Bekasi Middle Tax Service Office. *International Journal of Business and Social Science Research*, 4(6), 1–8.
- Ismawati, I. (2020). *Analisis Kebijakan Seleksi Dan Motivasi Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Pt. Lifere Agro Kapuas*. Universitas Islam Kalimantan Mab.
- Kasmir. (2019). *Analisa Laporan Keuangan* (7th Ed.). Pt.Raja Persada., Grafindo.
- Manu, I. A., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 176–188.
- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 588–605.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai di Musim Pandemi Covid-19. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 66–80.
- Omollo, P. A., & Oloko, M. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87–103.
- Paais, M. (2019). Pengaruh Faktor-faktor Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Nusantra Pers Kabupaten Kepulauan Aru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 3(3), 180–190.
- Pati, A. U., Soesiantoro, A., & Hariyoko, Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai:(Studi Kasus Pada Kantor Kelurahan Manyar Sabrangan, Kota Surabaya). *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (E-Issn: 2797-0469)*, 3(03), 1–9.
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Tansformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 227–245.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). T.(2015) Perilaku Organisasi. *Jakarta: Penerbit Salemba Empat*.
- Rokib, M. N., & Santoso, D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 108–127.
- Saleh, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap

- kinerja pegawai pada kantor balai besar pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial (BBPPKS) Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 4(2), 299–316.
- Sarini, S. (2020). *Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Sebagai Motivasi Kerja Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Boyolali*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. PT. Rafika Aditam.
- Wibowo, M. A., & Putra, Y. S. (2016). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti*, 9(1).
- Yudha, R. I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 24–35.



**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

---