

Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Taman Nasional Alas Purwo Di Kabupaten Banyuwangi)

The Influence Of Employee Development Strategies And Competencies On Performance With The Leadership Style As Intervening Variables (Study On Alas Purwo National Park Center In Banyuwangi Regency)

Eko Prasetyan, Sri Wahyu Lelly H.S, Ema Desia P.

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jalan Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: eko_prasetyan@live.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi pengembangan pegawai dan kompetensi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel perantara. Objek dari penelitian adalah Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 90 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah teknik sensus dengan pembatasan *scope* wilayah penelitian yang dapat dijangkau oleh peneliti dengan jumlah 54 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pertama, strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan; kedua, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan; ketiga, strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja; keempat, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; dan kelima, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kinerja , Kompetensi, dan Strategi Pengembangan Pegawai

Abstract

This research aims to know the influence employee development strategies and competencies on performance, either directly or indirectly with the leadership style as intermediate variables. The object of this research is Alas Purwo National Park Center in Banyuwangi regency. The population in this research as many as 90 people. The sampling technique used in the research was a census technique by limiting the scope of the research areas that are accessible to researchers by the number of 54 respondents. The analytical tool used in this research is an path analysis. The results of this research shows that first, employee development strategies significantly influence the leadership style; secondly, competencies significantly influence the leadership style; Third, employee development strategies significantly influence on performance; Fourth, competencies significantly influence on performance; and fifth, leadership style had no significant effect on performance.

Keywords: *Competence, Employee Development Strategy, Leadership Style, and Performance*

Pendahuluan

Seiring dengan semakin majunya perkembangan informasi dan keadaan perekonomian global yang berada dalam kondisi ketidakpastian, telah menyebabkan organisasi dituntut untuk lebih *responsive* dalam menanggapi perubahan – perubahan yang sedang terjadi. Baik perubahan yang terjadi diluar maupun didalam organisasi termasuk perubahan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Menurut Werther dan Davis dalam Taliziduhu (2012:9), Sumber daya manusia adalah penduduk yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasional. Sumber daya manusia dalam status mikro (organisasional), disebut dengan *personalia* berasal dari kata *personnel* yang berarti pegawai atau karyawan (Taliziduhu, 2012:54). Perkembangan terbaru menyebutkan

bahwa pegawai merupakan modal (*asset*) utama yang dimiliki oleh organisasi.

Balai Taman Nasional Alas Purwo merupakan unit pelaksana teknis di bidang konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistem yang berada dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam Departemen Kehutanan. Tugas pokok Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah melaksanakan pengelolaan ekosistem kawasan taman nasional dalam rangka konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya. Oleh sebab itu, pegawai kantor Balai Taman Nasional Alas Purwo dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang baik agar mampu dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing – masing.

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material (Hadari 2005:234). Untuk mendapatkan kinerja

yang baik, seorang pegawai haruslah melakukan pekerjaannya dengan mengikuti tata cara atau prosedur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sesuai dengan posisi, porsi, dan *jobnya* masing – masing. Selain itu, faktor – faktor yang memengaruhi kinerja seperti strategi pengembangan pegawai, kompetensi yang dimiliki pegawai maupun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi harus diperhatikan untuk menjaga kinerja para pegawai.

Strategi pengembangan pegawai merupakan suatu proses perencanaan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta potensi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Adapun upaya yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan dari pegawai adalah dengan menggunakan beberapa pendekatan pengembangan pegawai yang telah ada seperti pendidikan. Dalam pelaksanaannya, manajemen suatu organisasi harus memperhatikan beberapa faktor yang memengaruhi kegiatan pengembangan pegawai yang mereka lakukan. Baik faktor yang bersifat dari dalam organisasi (*internal*) maupun faktor yang bersifat dari luar organisasi (*external*).

Menurut Spencer dalam Moehariono (2012:6), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *jobs tasks*. Kompetensi dapat berubah seiring dengan semakin matangnya akal seseorang. Perubahan tersebut bisa terjadi karena disebabkan faktor – faktor tertentu seperti motivasi, sikap dan sebagainya. Seseorang dengan kompetensi yang baik atau tinggi kemungkinan besar dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Selain strategi pengembangan pegawai dan kompetensi, peranan pemimpin dalam organisasi juga penting untuk memberikan dorongan motivasi dalam mengarahkan pegawainya sehingga akan memberikan pengaruh terhadap kinerja. Bila membicarakan mengenai pemimpin, maka tidak terlepas dari apa yang dikenal dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi dan mengarahkan tingkah laku pegawai sesuai dengan yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam prakteknya seorang pemimpin memiliki berbagai karakter yang berbeda dalam memengaruhi dan memberikan arahnya kepada pegawainya. Hal itu lah yang kemudian disebut dengan gaya kepemimpinan.

Menurut Malayu (2008:197), gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, disebutkan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pimpinan secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahannya (Davis dan Newstrom dalam Moehariono, 2012:386). Gaya kepemimpinan yang diterapkan didalam suatu organisasi, apapun bentuk model kepemimpinannya tentu akan memengaruhi kinerja pegawainya.

Penelitian ini perlu dilakukan karena pertama, pada waktu – waktu tertentu pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo melakukan kegiatan pengembangan berupa pendidikan dan

pelatihan yang diadakan oleh Balai Taman Nasional Alas Purwo. Kedua, beberapa waktu lalu Balai Taman Nasional Alas Purwo mengalami pergantian pimpinan. Ketiga, masih jarang peneliti yang melakukan penelitian terhadap sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki oleh Balai Taman Nasional Alas Purwo. Dari ketiga hal tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui, menganalisis serta membuktikan adanya pengaruh antara pengembangan pegawai, kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan pada latar belakang diatas, maka penelitian yang mengambil judul “Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai dan Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi)” menarik untuk dilakukan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang dapat dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Apakah strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi?
- Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi?
- Apakah strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi?
- Apakah kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi?
- Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

- Untuk mengetahui pengaruh strategi pengembangan pegawai terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- Untuk mengetahui pengaruh strategi pengembangan pegawai terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.

Hipotesis

Menurut Supranto (2003: 198), Secara kuantitatif, hipotesis merupakan pernyataan tentang nilai suatu parameter yang untuk sementara waktu dianggap benar. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- **H₁** = Diduga strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- **H₂** = Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- **H₃** = Diduga strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- **H₄** = Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.
- **H₅** = Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory research*. Menurut Mudrajad (2004:89), *Explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini tergolong dalam penelitian yang menggunakan jenis data kuantitatif. Dalam penelitian ini ada dua jenis sumber data jika dilihat dari cara memperolehnya, yaitu :

- **Data Primer**
Merupakan data yang diambil dan diolah sendiri oleh peneliti atau data yang secara langsung dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi melalui objeknya (Supranto, 2003:20). Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan/diperoleh melalui penyebaran angket pertanyaan (kuesioner) serta wawancara kepada pegawai Kantor Balai Taman Nasional Alas Purwo Kabupaten Banyuwangi yang terkait dengan penelitian.
- **Data Sekunder**
Merupakan data yang tidak diperoleh sendiri oleh peneliti, melainkan diperoleh melalui pihak lain seperti objek penelitian yang berupa arsip, laporan maupun catatan yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari dokumen – dokumen, catatan serta berbagai laporan yang berkaitan dengan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Balai Taman Nasional Alas Purwo yang berjumlah 90 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus dengan pembatasan *scope* penelitian yang didasarkan pada area penelitian yang dapat dijangkau oleh peneliti. Hal tersebut dilakukan dengan

mempertimbangkan kesulitan jalur akses pada area penelitian yang diteliti. Sehingga untuk penelitian ini, jumlah sampel yang dapat diambil sebanyak 54 orang dari 90 orang yang menjadi populasi pada objek penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Riduwan dan Sunarto (2013:140), Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut ini :

$$Z = \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \varepsilon_1 \text{ (Persamaan 1)}$$

$$Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta ZY + \varepsilon_2 \text{ (Persamaan 2)}$$

Keterangan :

- X₁ = Strategi Pengembangan Pegawai
- X₂ = Kompetensi
- Y = Kinerja
- Z = Gaya Kepemimpinan
- ε₁, ε₂ = Variabel Diluar Model

Uji Hipotesis (Uji-t)

Uji t (uji parsial) merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau sendiri – sendiri variabel bebas/*independent* terhadap variabel terikat/*dependent* dengan langkah – langkah sebagai berikut :

- Membuat hipotesis pengujian H₀ dan H_a.
- Menentukan t_{tabel} atau memilih α tertentu (α = 0,05).
- Melakukan penghitungan t_{hitung}.
- Menentukan kriteria pengujian.

Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur dilakukan untuk menjelaskan tentang pengaruh strategi pengembangan pegawai (X₁) dan kompetensi (X₂) secara langsung terhadap kinerja (Y) maupun secara tidak langsung dengan melalui variabel intervening yaitu gaya kepemimpinan (Z).

Hasil Penelitian

Hasil Analisis Jalur

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk melihat pengaruh secara langsung maupun tidak langsung variabel strategi pengembangan pegawai dan kompetensi terhadap kinerja dengan melalui gaya kepemimpinan. Hasil dari perhitungan koefisien jalur variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur

Persamaan Jalur	Koefisien Jalur	Sig.	ε ₁ , ε ₂
Ke 1	X ₁ ke Z	0,623	0,000
	X ₂ ke Z	0,261	0,024
Ke 2	X ₁ ke Y	0,429	0,002

X ₂ ke Y	0,519	0,000
Z ke Y	0,119	0,391

Sumber : data primer, 2014.

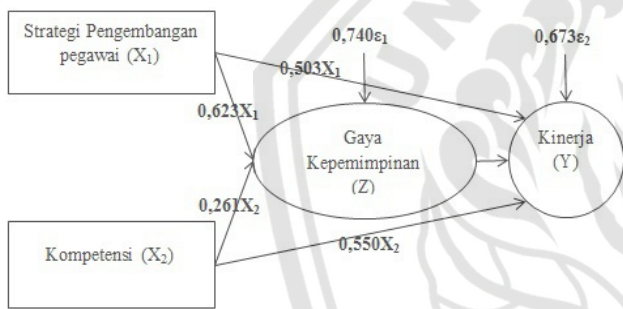
Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 1, diketahui ada satu koefisien jalur pada persamaan ke 2 yang tidak signifikan. Sehingga dalam hal ini perlu dilakukan proses analisa ulang menggunakan metode **Trimming Theory** dengan cara menghilangkan jalur yang tidak signifikan. Berikut hasil dari analisis ulang tersebut :

Tabel 2. Hasil Analisa Ulang

Persamaan	Jalur	Koefisien Jalur	Sig.	ε ₁ , ε ₂
Ke 1	X ₁ ke Z	0,623	0,000	0,740
	X ₂ ke Z	0,261	0,024	
Ke 2	X ₁ ke Y	0,503	0,000	0,673
	X ₂ ke Y	0,550	0,000	

Sumber : data primer, 2014.

Sehingga, jika digambarkan model diagram jalurnya adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Diagram Model
Sumber : Tabel 2. Hasil Analisa Ulang

Berdasarkan gambar 1, maka persamaan yang dapat dibentuk adalah :

$$Z = 0,623X_1 + 0,261X_2 + 0,740\epsilon_1$$

$$Y = 0,503X_1 + 0,550X_2 + 0,673\epsilon_2$$

Dimana :

- Y= Kinerja
- Z= Gaya Kepemimpinan
- X₁= Strategi Pengembangan Pegawai
- X₂= Kompetensi
- ε_{1,2}= Variabel diluar model

Hasil Uji Hipotesis (Uji-t)

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dengan α = 0,05 (5%) serta r_{tabel} = 1,680 (untuk uji hipotesis 1 dan 2) dan r_{tabel} = 1,681 (untuk hipotesis 3, 4 dan 5) sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel tergantungnya. Hasil uji hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t _{hitung}	Sig.
-----------	---------------------	------

1 dan 2	5,682	0,000
	2,338	0,024
3, 4 dan 5	3,224	0,002
	4,812	0,000
	0,867	0,391

Sumber : data primer, 2014.

Hasil Perhitungan Jalur

Berdasarkan nilai koefisien jalur yang didapat dari analisa jalur. Maka perhitungan jalur masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya adalah sebagai berikut :

Pengaruh langsung (Direct Effect atau DE)

Pengaruh strategi pengembangan pegawai (X₁) terhadap gaya kepemimpinan (Z).

$$DE_{ZX1} = 0,623 \text{ atau } 62,3\%$$

Pengaruh kompetensi (X₂) terhadap gaya kepemimpinan (Z).

$$DE_{ZX2} = 0,261 \text{ atau } 26,1\%$$

Pengaruh strategi pengembangan pegawai (X₁) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YX1} = 0,503 \text{ atau } 50,3\%$$

Pengaruh kompetensi (X₂) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YX2} = 0,550 \text{ atau } 55\%$$

Pengaruh gaya kepemimpinan (Z) terhadap kinerja (Y).

$$DE_{YZ} = 0 \text{ atau } 0\%$$

Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)

Pengaruh strategi pengembangan pegawai (X₁) terhadap kinerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

$$IE_{YX1} = \beta_{ZX1} \times \beta_{YZ} = 0,623 \times 0 = 0 \text{ atau } 0\%$$

Pengaruh kompetensi (X₂) terhadap kinerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

$$IE_{YX2} = \beta_{ZX2} \times \beta_{YZ} = 0,261 \times 0 = 0 \text{ atau } 0\%$$

Pengaruh total (Total Effect atau TE)

Pengaruh strategi pengembangan pegawai (X₁) terhadap kinerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

$$TE_{YX1} = DE_{YX1} + IE_{YX1} = 0,503 + 0 = 0,503 \text{ atau } 50,3\%$$

Pengaruh kompetensi (X₂) terhadap kinerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

$$TE_{YX2} = DE_{YX2} + IE_{YX2} = 0,550 + 0 = 0,550 \text{ atau } 55\%$$

Pengaruh diluar ε₁ strategi pengembangan pegawai (X₁) dan kompetensi (X₂) terhadap kinerja (Y).

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - 0,452}$$

$$\epsilon_1 = 0,740 \text{ atau } 74\%$$

Pengaruh diluar ε₂ strategi pengembangan pegawai (X₁), kompetensi (X₂) dan gaya kepemimpinan (Z) terhadap kinerja (Y).

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - 0,547}$$

$$\epsilon_2 = 0,673 \text{ atau } 67,3\%$$

Pembahasan

Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis₁ diterima dan hipotesis₀ ditolak. Penerimaan hipotesis₁ tersebut didasarkan pada nilai t_{hitung} sebesar 5,682 yang memiliki tingkat signifikan 0,000 < 0,05. Untuk besarnya nilai pengaruh strategi pengembangan pegawai terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah sebesar 0,623 atau 62,3%. Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Andi (2009) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya strategi pengembangan seperti pendidikan dan latihan (diklat) kepemimpinan yang dilakukan Balai Taman Nasional Alas Purwo, tidak menutup kemungkinan akan terjadi pergeseran atau perubahan pola tingkah laku yang berakibat pada perubahan gaya kepemimpinan kearah yang lebih baik dan sesuai dengan lingkungan Balai Taman Nasional Alas Purwo.

Pengaruh Kompetensi terhadap Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis₂ diterima dan hipotesis₀ ditolak. Penerimaan hipotesis₂ tersebut didasarkan pada nilai t_{hitung} sebesar 2,338 yang memiliki tingkat signifikan 0,024 < 0,05. Untuk besarnya nilai pengaruh kompetensi terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah sebesar 0,261 atau 26,1%. Ada tiga komponen penting yang menjadi pondasi kesuksesan organisasi menurut Zwell (2000), tiga komponen tersebut ialah kepemimpinan yang berkompeten, karyawan yang berkompeten dan budaya perusahaan yang meningkatkan dan memaksimalkan kompetensi. Dari komponen yang pertama sangat jelas dinyatakan bahwa kompetensi sangat memengaruhi kepemimpinan seseorang dalam mengejar kesuksesan organisasi. Kompetensi yang baik dapat dilihat dari tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki. Untuk pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo tingkat pendidikan terakhirnya yang paling rendah adalah berasal dari jenjang sekolah menengah atas, baik sekolah menengah atas umum maupun sekolah menengah atas kehutanan. Balai Taman Nasional Alas Purwo juga memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis₃ diterima dan hipotesis₀ ditolak. Penerimaan hipotesis₃ tersebut didasarkan pada nilai

t_{hitung} sebesar 3,224 yang memiliki tingkat signifikan 0,002 < 0,05. Untuk besarnya nilai pengaruh strategi pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah sebesar 0,503 atau 50,3%. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sonny *et al* (2012) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian dan diklat kabupaten karawang. Menurut Susilo (1992) pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran ataupun tujuan organisasi-organisasi. Dengan meningkatnya kemampuan dan sikap pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo, diharapkan akan meningkatkan pula kinerja dari para pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis₄ diterima dan hipotesis₀ ditolak. Penerimaan hipotesis₄ tersebut didasarkan pada nilai t_{hitung} sebesar 4,812 yang memiliki tingkat signifikan 0,000 < 0,05. Untuk besarnya nilai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah sebesar 0,550 atau 55%. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tati (2009) dan Rachmi (2011) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi yang baik dari pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo akan menambah kepercayaan diri dari pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan tepat waktu dan lancar, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo. Hal ini berarti hipotesis₅ ditolak dan hipotesis₀ diterima. Penolakan hipotesis₅ tersebut didasarkan pada nilai t_{hitung} 0,867 yang memiliki tingkat signifikan 0,391 > 0,05. Untuk besarnya nilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo adalah sebesar 0 atau 0%. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Herdiyanti *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan

terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo. Artinya, semakin baik penerapan strategi pengembangan pegawai, maka akan menyebabkan gaya kepemimpinan yang dimiliki pegawai berkembang kearah yang lebih baik lagi.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan di Balai Taman Nasional Alas Purwo. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka gaya kepemimpinan yang dimiliki akan berubah sesuai dengan peningkatan kompetensi tersebut. Peningkatan kompetensi terjadi bila pendidikan dari pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo cukup tinggi.

Strategi pengembangan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo. Artinya semakin baik perencanaan dan penerapan strategi pengembangan pegawai yang dilaksanakan, maka kinerja dari para pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo akan meningkat lebih baik lagi.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo. Artinya semakin tinggi kompetensi, maka kinerja yang dimiliki pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo akan semakin baik dan meningkat. Tingginya kompetensi tidak terlepas dari pendidikan para pegawai. Semakin tinggi tingkat pendidikan dari para pegawai akan berakibat pada semakin tinggi kompetensi yang dimiliki para pegawai tersebut.

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya apapun tipe gaya kepemimpinannya, tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pada Balai Taman Nasional Alas Purwo.

Keterbatasan

Penelitian yang dilakukan untuk menguji Pengaruh Strategi Pengembangan Pegawai dan Kompetensi Terhadap Kinerja dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Taman Nasional Alas Purwo) yang dalam praktiknya memiliki keterbatasan – keterbatasan seperti sampel yang digunakan hanya sebagian dari keseluruhan populasi yang disebabkan karena keterbatasan peneliti untuk menjangkau wilayah penelitian, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan mengambil jumlah sampel yang lebih besar lagi.

Selain itu, dalam hasil analisis didapati ada variabel yang tidak signifikan. Hal tersebut menyebabkan tidak dapat dihitungnya pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Sehingga untuk penelitian dengan topik yang sama sebaiknya peneliti berikutnya mengganti variabel yang tidak signifikan tersebut ataupun menambahkan dengan variabel lain yang lebih sesuai.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pegawai Balai Taman Nasional Alas Purwo di Kabupaten Banyuwangi yang telah membantu dengan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian serta berkenan menerima penulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

Daftar Pustaka

- Andi Basuki. 2009. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamudha Prima Media Boyolali**. Skripsi. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Hadari Nawawi. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Kompetitif**. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Malayu S.P Hasibuan. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moeheriono. 2012. **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mudrajad Kuncoro. 2004. **Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi**. Jakarta: Erlangga.
- Riduwan dan Sunarto. 2013. **Pengantar Statistika Untuk Penelitian: Pendidikan, Sosial, Komunikasi, Ekonomi dan Bisnis**. Bandung: Alfabeta.
- Sonny Hersona, Budi Rismayadi dan Euis Siti Mariah. 2012. **Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang**. Jurnal Manajemen Vol.9 No.3 April 2012.
- Supranto. 2003. **Metode Penelitian Hukum dan Statistik**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- 2003. **Metode Riset dan Aplikasinya dalam Pemasaran**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Susilo Martoyo. 1992. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: BPFE.
- Taliziduhu Ndraha. 2012. **Pengantar Teori Pengembangan sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tati Setiawati. 2009. **Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus di FPTK UPI)**. Media Pendidikan, Gizi dan Kulmer. Vol.1, No.1, Oktober 2009.
- Zwell, Michael. 2000. **Creating a Culture of Competence**. New York: John Wiley & Sons, Inc.