

**HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN KEPEMIMPINAN  
DEMOKRATIS DENGAN KINERJA PEGAWAI PEMERINTAHAN DESA (Studi  
Kasus : 15 Desa di Kecamatan X Kabupaten Bogor)**

Oleh : **Handari Pramanitia**

**Magister Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana motivasi, kompetensi dan kinerja pegawai pemerintahan desa, serta mengetahui bagaimana kepemimpinan demokratis diterapkan oleh kepala desa di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah hubungan antara motivasi, kompetensi, kepemimpinan demokratis dengan kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintahan desa di Kecamatan X yang berjumlah 103 responden. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner dan menggunakan analisis deskriptif dan korelasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki nilai motivasi yang rendah, kompetensi yang sedang, dan kinerja yang rendah. Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis yang telah diterapkan termasuk kategori sedang. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja sebesar 0.501, dan terdapat hubungan yang lemah dan signifikan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja sebesar 0.353, serta terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara variabel kepemimpinan demokratis dengan variabel kinerja sebesar 0.449. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima.

**Keywords** : Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan Demokratis, Kinerja

**PENDAHULUAN**

Manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi. Peranan manusia dalam organisasi terkait dengan tujuan dari organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai jika didukung dengan kinerja yang baik. Kinerja yang baik tidak hanya diperlukan bagi organisasi yang bertujuan mencari keuntungan saja tapi juga diperlukan untuk organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintahan sebagai institusi pemerintah pemberi layanan kepada masyarakat seharusnya memberikan pelayanan terbaiknya yang didukung dengan kinerja yang tinggi. Organisasi pemerintah umumnya menangani urusan pemerintah dengan masyarakatnya. Termasuk dalam kategori organisasi pemerintah adalah Kementerian Negara, badan-badan yang dibentuk oleh negara, dan pemerintah daerah baik tingkat provinsi maupun kabupaten atau kota.

Pemerintahan Desa yang berada di Kecamatan X merupakan salah satu contoh organisasi pemerintah. Pemerintahan Desa yang berada di Kecamatan X terdiri dari 15 desa

Karena tugasnya yang melayani keperluan masyarakat, diharapkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakatpun harus pelayanan yang terbaik. Pelayanan terbaik yang diberikan sejalan dengan kinerja yang dihasilkan. Namun, dari pengamatan di lapangan sebelumnya, diketahui bahwa beberapa kinerja yang dimiliki oleh pegawai pemerintahan desa merupakan kinerja yang kurang maksimal. Kinerja yang kurang maksimal dapat dilihat melalui penjelesan sebagai berikut:

- a. Berapa pegawai datang di atas jam 08.00 dan pulang sebelum jam 14.00. Padahal menurut ketentuan yang berlaku, jam kerja dari pegawai pemerintahan desa adalah jam 07.30 hingga 15.30 WIB. Akibatnya sering terjadi beberapa kebutuhan masyarakat tidak terpenuhi.
- b. Beberapa pegawai bekerja dengan baik jika diawasi oleh kepala desa atau sekretaris desa. Jika tidak diawasi, para pegawai melakukan pekerjaannya dengan kurang baik. Padahal tugas kepala desa dan sekretaris desa tidak hanya mengawasi pegawainya saja, tapi ada kegiatan lain diluar kantor desa sehingga tidak setiap saat pimpinan berada di kantor desa
- c. Beberapa pegawai melakukan tugasnya untuk melayani masyarakat tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ada. Banyaknya keluhan dari masyarakat mengenai kurang tanggapnya pegawai pemerintahan desa dalam melayani masyarakat menunjukkan bahwa kinerja yang diberikan oleh pegawai pemerintahan desa adalah belum maksimal.

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa beberapa pegawai desa yang berada di wilayah Kecamatan X memiliki kinerja yang kurang maksimal. Ketidaktepatan waktu kehadiran pegawai menunjukkan bahwa kurangnya motivasi untuk bekerja yang dimiliki oleh pegawai. Karena, jika motivasinya tinggi maka pegawai akan bersemangat untuk bekerja, sehingga pegawai akan selalu tepat waktu dan bekerja sesuai dengan jam kerjanya.

Masih adanya pegawai yang bekerja jika diawasi oleh pimpinan dan tidak bekerja jika pimpinan tidak mengawasi mungkin disebabkan oleh antara lain, kurang tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan. Karena jika gaya kepemimpinan tepat dengan kondisi kerja dan kondisi pegawai, maka pegawai akan bekerja sesuai dengan ketentuan yang ada tanpa perlu pengawasan dari pimpinan. Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan yang ada, maka tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang mungkin tepat digunakan dalam organisasi pemerintahan seperti desa.

Adanya keluhan dari masyarakat mengenai kurang tanggapnya pegawai desa dalam melayani masyarakat, mungkin disebabkan oleh kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Sebaiknya pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerjanya, dalam hal ini kompetensi yang berhubungan dengan sistem pemerintahan desa. Karena kompetensi yang tinggi akan menunjang kinerja pegawai dalam hal melayani masyarakat.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, kurang optimalnya kinerja pegawai pemerintahan desa bisa jadi diduga disebabkan oleh kurangnya motivasi, kurangnya kompetensi dan gaya kepemimpinan yang tidak tepat. Kinerja pegawai pemerintahan desa diharapkan bisa ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja yang ada, meningkatkan kapasitas kompetensi dan kesesuaian gaya kepemimpinan yang digunakan dengan kondisi organisasi, oleh karenanya penulis melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja Pegawai Pemerintahan Desa (Studi Kasus : 15 Desa di Kecamatan X Kabupaten Bogor)”

Adapun tujuan penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana motivasi kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai pemerintahan di seluruh Desa di Kecamatan X Kabupaten Bogor.
2. Mengetahui bagaimana kepemimpinan demokratis yang telah diterapkan dalam pemerintahan di seluruh Desa di Kecamatan X Kabupaten Bogor.
3. Mengetahui adakah hubungan antara motivasi kerja, kompetensi dan kepemimpinan demokratis dengan kinerja seluruh pegawai pemerintahan di seluruh Desa di Kecamatan X Kabupaten Bogor.

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

Vroom (1964) dalam Condrey (2005) menjelaskan bahwa motivation is a product of the individual's expectancy that a certain effort will lead to the intended performance, the instrumentality of this performance to achieving a certain result, and the desirability of this result for the individual, known as valence.

Menurut Vroom, ada tiga aspek yang mempengaruhi motivasi yaitu ekspektansi, instrumen dan valensi.

- Ekspektansi (E) yaitu seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil kerja yang diharapkan (yaitu prestasi kerja yang tinggi).
- Instrumen (I) yaitu seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang diberikan perusahaan).
- Valensi (V) yaitu seberapa penting seseorang menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh se-seorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi.

Kreitner dan Kinicki (2007: 247-249) menjelaskan bahwa teori pengharapan memiliki tiga konsep kunci yaitu pengertian bahwa pengharapan (E) adalah harapan akan usaha dan kinerja (effort-performance), perantara (I) adalah persepsi kinerja-hasil (performance-outcome), dan valensi (V) merujuk pada nilai yang diberikan seseorang terhadap hasil (outcome).

Menurut definisi dari McClelland (1973), Spencer dan Spencer (1993), Lucia dan Lepsinger (1999), Becker (2001), dan Wirawan (2009), kompetensi adalah karakteristik individu yang mempengaruhi dalam melaksanakan pekerjaan, yang sesuai dengan referensi kinerja yang efektif. Kompetensi dapat berupa motif, sikap, konsep diri, sifat, nilai, keterampilan dan perilaku yang dapat diukur dan dibedakan (Rivai, 2009:426).

Spencer dan Spencer (1993: 25-89) membagi kompetensi yang dimiliki individu menjadi enam kelompok, yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Kelompok Kompetensi Menurut Spencer dan Spencer**

Klaster kompetensi	Indikator
Kompetensi berprestasi dan bertindak ( <i>achievement and action</i> )	Orientasi prestasi ( <i>achievement orientation</i> ) Perhatian terhadap kerapian, mutu, dan ketelitian ( <i>concern for order, quality and accuracy</i> ) Inisiatif ( <i>initiative</i> ) Pencarian informasi ( <i>information seeking</i> )
Kompetensi pelayanan ( <i>helping and human service</i> )	Empati ( <i>interpersonal understanding</i> ) Orientasi pelanggan ( <i>customer service orientation</i> )
Kompetensi mempengaruhi orang lain ( <i>the impact and influence</i> )	Mendukung dan mempengaruhi ( <i>impact and influence</i> ) Kesadaran berorganisasi ( <i>organizational awareness</i> ) Membangun hubungan kerja ( <i>relationship building</i> )
Kompetensi manajerial ( <i>managerial</i> )	Mengembangkan orang lain (developing others) Pengarahan ( <i>directiveness</i> ) Kerja kelompok dan bekerjasama ( <i>teamwork and cooperation</i> )
Kompetensi keahlian ( <i>cognitive</i> )	Berfikir analitis ( <i>analytical thinking</i> ) Berfikir konseptual ( <i>conceptual thinking</i> ) Keahlian teknis ( <i>expertise</i> )
Efektivitas diri ( <i>personal effectiveness</i> )	Pengendalian diri ( <i>self control</i> ) Percaya diri ( <i>self-confidence</i> ) Fleksibilitas ( <i>flexibility</i> )

Robbins (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin cenderung mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi bawahan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih bawahan.

Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan

posisi atau jabatan masing-masing, dan memperhatikan juga kemampuan dari setiap anggotanya. Dengan demikian, setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan demokratis, maka dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan demokratis terdiri dari tiga hal penting yaitu pengambilan keputusan dengan musyawarah, kemampuan mengayomi dan mengembangkan bawahan, dan kemampuan mengarahkan diri sendiri.

As'ad (2001), William (2002), Mangkunegara (2004), Umam (2010) dan Bernadin dan Rusel (2010) memberikan definisi bahwa kinerja adalah hasil kerja individu maupun kelompok secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan peran dan tugasnya selama periode tertentu, yang dibandingkan dengan standar tertentu yang telah disepakati bersama sebelumnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bernadin dan Russel (1993) dan Milkovich dan Bourdreau (1997), penilaian kinerja adalah proses mengukur kontribusi individu terhadap organisasi. Benardin dan Russel (1995) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

- a. Quality, yaitu tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. Quantity, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah uang, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. Timelines, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang ditetapkan dan dikehendaki.
- d. Cost effectiveness, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi seperti: manusia, keuangan, teknologi, dan material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. Need for supervision, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
- f. Impersonal impact, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, dengan mencari hubungan antara variabel yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintahan desa yang ada di Kecamatan X. Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai pemerintahan desa yang bekerja di kantor pemerintahan desa, seperti Sekretaris Desa, Kepala Urusan Pemerintahan, Kepala Urusan Pembangunan, Kepala Urusan Kesejahteraan Masyarakat, Kepala Urusan Ekonomi, Kepala Urusan Keuangan dan Kepala Urusan Umum. Total yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 103 pegawai.

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel motivasi (X1), variabel kompetensi (X2), variabel kepemimpinan demokratis (X3) dan variabel kinerja (Y). Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua jenis yaitu;

- a. Data primer, berupa data hasil kuesioner dan wawancara
- b. Data sekunder, berupa data-data yang terkait dengan objek penelitian secara umum yang didapat dari dokumentasi Kecamatan Cibungbulang dan beberapa desa didalamnya serta data yang diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hipotesis pertama yang berbunyi “Semakin tinggi motivasi pegawai pemerintahan desa di Kecamatan X maka semakin tinggi pula kinerjanya”

Kategori hubungan variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja adalah kategori hubungan sedang. Variabel motivasi (X1) dan variabel kinerja (Y) dikorelasikan dan didapatkan hasil sebesar 0.501 dengan r tabel sebesar 0.195. Karena harga r hitung lebih besar dari r tabel ( $0.501 > 0.195$ ) maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja, artinya ketika motivasi naik maka kinerja juga akan naik, begitupun sebaliknya ketika motivasi turun maka kinerja akan turun juga.

Hipotesis kedua berbunyi “Semakin baik kompetensi pegawai pemerintahan desa di Kecamatan X maka semakin tinggi pula kinerjanya”. Untuk mengetahui hubungan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja, digunakan koefisien korelasi Pearson dan didapatkan hasil sebagai berikut, hubungan variabel kompetensi dengan variabel kinerja berada di tingkat lemah. Variabel kompetensi (X2) dan variabel kinerja (Y) dikorelasikan dan didapatkan hasil sebesar 0.353 dengan r tabel sebesar 0.195. Karena harga r hitung lebih besar dari r tabel ( $0.353 > 0.195$ ) maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja, artinya ketika kompetensi naik maka kinerja juga akan naik, begitupun sebaliknya ketika kompetensi turun maka kinerja akan turun juga.

Hipotesis ketiga berbunyi “Semakin demokratis kepala desa yang ada di Kecamatan X maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya”.

Hubungan variabel kepemimpinan demokratis dengan variabel kinerja termasuk ke dalam kategori sedang. Variabel kepemimpinan demokratis (X3) dan variabel kinerja (Y) dikorelasikan dan didapatkan hasil sebesar 0.449 dengan r tabel sebesar 0.195. Karena harga r hitung lebih besar dari r tabel ( $0.449 > 0.195$ ) maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja, artinya ketika kepemimpinan demokratis naik maka kinerja juga akan naik, begitupun sebaliknya ketika kepemimpinan demokratis turun maka kinerja akan turun juga.

## KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja sebesar 0.501, dan terdapat hubungan yang lemah dan signifikan antara variabel kompetensi dengan variabel kinerja sebesar 0.353, serta terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara variabel kepemimpinan demokratis dengan variabel kinerja sebesar 0.449.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amins, Achmad. 2012. Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah. Laksbang Pressindo. Yogyakarta.
- Amstrong, Michael. 2006. Performance Management. Kogan Page. Philadelphia.
- Bessie, Johanis. 2010. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Dukungan Sosial Dengan Efektivitas Kepemimpinan Perempuan. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang
- Buntoro, K. Idvan. 2009. Analisis Hubungan Persepsi Karyawan Tentang Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja di PT Medal Queengu. Universitas Katolik Parahyangan. Bandung.
- Daft, Richard L. & Carcic, Dorothy. 2008. Management: the new workplace. United Kingdom. South Western.
- Data Kecamatan Cibungbulang Kabupaten Bogor, 2012.
- Dessler, Gary. 2003. 9th Edition Human Resources Management. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Dharma, Surya. 2011. Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Farlen, Frans. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT United Factor Samarinda. Universitas Pembangunan Nasional Veteran. Yogyakarta.
- George, Jennifer M., dan Gareth R Jones. 2002. Organizational Behavior. Prentice Hall, Inc. New Jersey
- Greenberg, Jerald. & Baron, Robert A. 2000. Behavior In Organizations: Staff job satisfaction, staffturnover, and school performance. Journal Of Educational Administration Vol 12 No 3.
- Handoko, T. Hani. 1998. Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 1997. Manejemen Sumber Daya Manusia. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Hersey, P. 1994. Kunci Sukses Pemimpin Situasional (The Situational Leadership). Dwi Astuti. Jakarta: Binapura Aksara.
- Ivan Cevich. 2001. 8th Edition Human Resources Management. McGraww-Hill, Inc. USA
- Kinicki, A dan Kreitner, 2006. Organizational Behavior (key concepts, skill and best practice). Mcgrawhill. New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Musafir. 2007. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Provinsi Gorontalo. Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan. Gorontalo.
- Nashori, F. 2009. Psikologi Kepemimpinan. Pustaka Fahima. Yogyakarta.

# E-Journal Graduate Unpar

## Part A – Economics

Vol.1, No.1 (2014)

ISSN: 2355-4304

- Rulliyanti, Cammelia. 2008. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dispenda dan Samsat Provinsi Jabar Wilayah Bogor. Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.
- Sekaran, Uma. 2000. 3th Edition Research methods For Business. John Willey and Sons, Inc. New York.
- Simamora, Henry. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun, M. 1996. Metode Penelitian Survei. LP3ES. Jakarta.
- Spencer, L.M. dan Spencer S M. 1993. Competence Of Work Models For Superior Performance. John Wiley And Sons. Canada.
- Stephen P. Robbins, 2001, Organizational Behavior, Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Sukmayati, Tetty. 2005. Pengaruh Motivasi Kemampuan dan Peluang Kerja terhadap Kinerja Penelitian Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan di Kota/Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi. Universitas Padjajaran. Bandung
- Walgito, B. 2007. Psikologi Kelompok. Penerbit Andi. Yogyakarta [www.sayeconomi.com](http://www.sayeconomi.com)  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Yuniarsih dan Suwatno. 2009. Manajemen Sumberdaya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian. Alfabeta dan UPI. Bandung.

