PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INDIVIDU SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA KOTA PONTIANAK

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat

Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen

HENDRA PURWANA
NIM. B2041241015

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PERYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	:	Hendra Purwana
NIM	:	B2041241015
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister
Angkatan/ Konsentrasi	:	52 / Sumber Daya Manusia
Judul Tesis	:	Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Individu Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul tersebut diatas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan terlampir). Apabila didalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang dapat berakibat pada pembatalan tesis dengan judul tersebut diatas.

Demikian peryataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, …… Januari 2026

Hendra Purwana
B2041241015

PERTANGGUNG JAWABAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Hendra Purwana
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	
Judul Tesis	:	Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Individu Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, ……. Januari 2026

Hendra Purwana
B2041241015

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **: Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Individu Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak**

Ini diajukan oleh :

Nama	:	Hendra Purwana
NIM	:	B2041241015
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

Tanggal Ujian :

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Tesis dan Komprehensif untuk memperoleh gelar Magister.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/Bln/ Tahun	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Prof. Dr. Rizky Fauzan, S.E., M.Si NIP. 197402021998031001		
Pembimbing 2	Prof. Dr. Nurul Komari, S.E., M.P. NIP. 196005191987032002		
Penguji 1	Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M. NIP. 196909032000031001		
Penguji 2	Ilzar Daud, S.E., M.Si., Ph.D. NIP. 197208192000121001		

Pontianak, … Januari 2026

Mengetahui
Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Nur Afifah, SE, M.Si
NIP. 197305012003122001

PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INDIVIDU SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA KOTA PONTIANAK

Hendra Purwana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen,Universitas Tanjungpura
Email: citayadinanti230915@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan perilaku individu sebagai variabel mediasi pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 65 responden, serta dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Sebagian besar penelitian terdahulu masih memfokuskan pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung atau melalui mediasi motivasi dan kepuasan kerja, sehingga mekanisme perilaku individu sebagai penghubung kinerja ASN belum teruji secara konklusif, khususnya pada konteks organisasi perangkat daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja. Selain itu, kompetensi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji mediasi membuktikan bahwa perilaku individu memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model kinerja ASN yang menempatkan perilaku individu sebagai mekanisme utama transformasi kompetensi dan kepemimpinan menjadi kinerja dalam konteks birokrasi daerah, sehingga memperkaya literatur MSDM sektor publik berbasis proses perilaku kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kompetensi, Perilaku Individu.

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH INDIVIDUAL BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE AT THE YOUTH, SPORTS, AND TOURISM OFFICE OF PONTIANAK CITY

Hendra Purwana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen,Universitas Tanjungpura
Email: citayadinanti230915@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of competence and leadership style on employee performance with individual behavior as a mediating variable at the Youth, Sports, and Tourism Office of Pontianak City. The research adopts a quantitative approach by collecting data through questionnaires from 65 respondents and analyzing them using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0. Most previous studies have primarily examined the direct effects of competence and leadership on performance or employed mediating variables such as work motivation and job satisfaction, leaving the behavioral mechanism linking these factors to public sector performance insufficiently explored, particularly within local government institutions. The findings indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, while leadership style shows a positive but insignificant direct effect on performance. Moreover, competence and leadership style significantly influence individual behavior, which in turn has a positive and significant effect on employee performance. Mediation analysis confirms that individual behavior significantly mediates the relationship between competence and performance, as well as between leadership style and performance. The novelty of this study lies in developing a public sector performance model that positions individual behavior as the primary mechanism through which competence and leadership are transformed into employee performance within local government organizations, thereby enriching the behavioral process perspective in public human resource management literature.

Keywords: *Competence, Employee Performance, Individual Behavior, Leadership Style.*

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan Syukur dilimpahkan kepada hadiran Allah SWT atas Rahmat dan karunia-Nya maka penulis dapat menuntaskan penyusunan tesis berjudul "Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Perilaku Individu Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak" sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura. Peneliti mengucapkan terima kasih secara tulus kepada semua pihak yang telah terlibar dalam tahap awal hingga akhir penulisan tesis ini. Adapun pada kesempatan ini peneliti ingin mengaturkan apresiasi kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Garuda Wiko, S.H., M.Si, selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Ibu Dr. Barkah, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak sekaligus selaku Dosen Penguji Pertama yang telah banyak memberikan banyak saran dan masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Heriyadi S.E., M.E., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
4. Ibu Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
5. Ibu Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak sekaligus Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan banyak saran, masukan, dan nasihat sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. Rizky Fauzan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah dengan penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini hingga selesai.
7. Ibu Prof. Dr. Nurul Komari, S.E., M.P. selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini hingga selesai.
8. Bapak Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji Pertama yang telah banyak memberikan banyak saran dan masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak Ilzar Daud, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Penguji Kedua yang telah banyak memberikan banyak saran dan masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
10. Seluruh jajaran Dosen Pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak yang selama ini telah banyak memberi ilmu pengetahuan.
11. Staf Akademik, Tata Usaha, Staf Perpusatkaan, serta semua karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Tanjungpura Pontianak, yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan sampai pada penyelesaian tesis ini.

12. Terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, dan kasih sayang, sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini dengan baik.
13. Atasan dan Rekan Kerja di Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak.
14. Serta semua pihak yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi semua pihak.

Pontianak, 12 Januari 2026
Penulis

Hendra Purwana
B2041241015

PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERILAKU INDIVIDU SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS KEPEMUDAAN OLAHRAGA DAN PARIWISATA KOTA PONTIANAK

RINGKASAN

1. Latar Belakang

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan pembangunan, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas kinerja, organisasi sektor publik tidak lagi cukup dinilai dari kepatuhan prosedural semata, tetapi juga dari efektivitas, efisiensi, dan dampak nyata pelayanan terhadap masyarakat (Abhinaya et al., 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik menjadi isu strategis, khususnya dalam memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang memadai, dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dan menampilkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai pelayanan publik.

Secara agregat, kinerja organisasi Disporapar Kota Pontianak menunjukkan capaian yang relatif baik. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023, Disporapar memperoleh nilai 78,06 dengan kategori "Sangat Baik", serta nilai Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sebesar 84,659 yang juga berada pada kategori "Sangat Baik". Capaian ini mengindikasikan bahwa secara makro program dan kegiatan organisasi berjalan efektif. Namun demikian, capaian kinerja organisasi pada level makro tidak selalu mencerminkan kualitas kinerja individu pegawai secara merata di seluruh unit kerja (Fauzi & Anwar, 2022).

Hasil observasi awal dan evaluasi internal menunjukkan masih adanya variasi kinerja antarunit kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan kemampuan pegawai, gaya kepemimpinan atasan langsung, serta perilaku individu dalam menjalankan tugas. Beberapa pegawai menunjukkan kecenderungan bekerja secara rutin berdasarkan instruksi tanpa inisiatif, dengan tingkat motivasi dan keterlibatan yang bervariasi. Kondisi ini menimbulkan paradoks: di satu sisi indikator kinerja organisasi menunjukkan hasil yang baik, tetapi di sisi lain masih terdapat persoalan pada level perilaku kerja individu yang berpotensi membatasi peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Ramadhan & Yusuf, 2021). Fenomena ini mengindikasikan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai pada level individual (Pratama & Lestari, 2021).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi dipandang sebagai prasyarat utama bagi kinerja, karena mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Pada organisasi publik, kompetensi pegawai menjadi semakin penting seiring meningkatnya kompleksitas tugas

pelayanan, tuntutan transparansi, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan. Namun, kompetensi yang tinggi secara individual tidak secara otomatis menjamin kinerja yang optimal apabila tidak diimplementasikan secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari (Hidayat & Nugroho, 2022).

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi bagaimana pegawai mengarahkan potensi yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, transformasional, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia diyakini mampu meningkatkan komitmen, kejelasan tujuan, serta keselarasan perilaku pegawai dengan sasaran organisasi (Sari & Widodo, 2021). Dalam konteks organisasi publik seperti Disporapar, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak nilai, pembentuk budaya kerja, dan penentu iklim psikologis yang memengaruhi cara pegawai bekerja dan melayani Masyarakat (Lukman & Dewi, 2023).

Meskipun demikian, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Pegawai dengan kompetensi tinggi tidak selalu menampilkan kinerja optimal apabila tidak disertai dengan perilaku kerja yang positif, seperti inisiatif, kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil. Demikian pula, gaya kepemimpinan yang efektif tidak akan memberikan dampak maksimal apabila tidak mampu membentuk perilaku individu yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif (Putra & Rahmawati, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja.

Dalam konteks tersebut, perilaku individu menjadi variabel kunci yang berfungsi sebagai penghubung antara kompetensi, gaya kepemimpinan, dan kinerja. Perilaku individu mencerminkan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya, merespons kebijakan organisasi, berinteraksi dengan rekan kerja, serta menerjemahkan kemampuan yang dimiliki ke dalam tindakan nyata. Pada organisasi publik, perilaku individu juga merefleksikan internalisasi nilai-nilai dasar ASN seperti profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik (Santoso & Kurniawan, 2022). Oleh karena itu, perilaku individu tidak hanya merupakan hasil dari kompetensi dan kepemimpinan, tetapi juga menjadi penentu apakah kedua faktor tersebut benar-benar terkonversi menjadi kinerja yang diharapkan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk sektor publik (Wijaya & Amelia, 2021). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan hubungan tersebut sebagai hubungan langsung, atau menggunakan variabel mediasi seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Temuan-temuan tersebut, meskipun penting, belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana proses internal individu membentuk kinerja, terutama dalam konteks organisasi publik yang memiliki karakteristik birokratis, regulatif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Di sisi lain, beberapa studi yang memasukkan variabel perilaku individu sebagai mediator menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian

menemukan bahwa perilaku individu memperkuat pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja (Sunatar, 2025; Rohim et al., 2025), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat parsial atau bahkan tidak signifikan dalam konteks tertentu (Djaelani et al., 2023; Sugiyono & Hermawan, 2025). Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan adanya keterbatasan dalam generalisasi hasil penelitian sebelumnya serta perlunya pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi publik daerah dengan karakteristik tugas yang spesifik, seperti Disporapar Kota Pontianak.

Selain itu, kajian yang secara khusus menempatkan perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada organisasi perangkat daerah (OPD) tingkat kota masih relatif terbatas. Padahal, OPD memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda dengan instansi pusat atau provinsi, baik dari sisi struktur, sumber daya, maupun dinamika pelayanan kepada masyarakat. Keterbatasan penelitian pada konteks ini menciptakan *research gap* yang penting untuk diisi, khususnya dalam memahami mekanisme pembentukan kinerja ASN di lingkungan pemerintahan daerah (Abhinaya et al., 2022).

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan menempatkan perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada pemilihan variabel mediasi, tetapi juga pada konteks kelembagaan yang spesifik, yaitu OPD yang memiliki fungsi multidimensi administratif, pelayanan publik, dan pengembangan sektor strategis daerah. Dengan pendekatan ini, penelitian berupaya menjelaskan bahwa pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme perilaku individu yang terbentuk dalam lingkungan kerja ASN.

2. Permasalahan

1) Apakah kompetensi pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
3) Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
4) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
5) Apakah perilaku individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
6) Apakah perilaku individu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?

7) Apakah perilaku individu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?

3. Tujuan Penelitian

1) Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
2) Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
3) Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
4) Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
5) Untuk menganalisis dan menguji pengaruh perilaku individu terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
6) Untuk menganalisis dan menguji peran mediasi perilaku individu dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.
7) Untuk menganalisis dan menguji peran mediasi perilaku individu dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini berfokus pada pengukuran data numerik serta analisis statistik untuk menjelaskan hubungan antar variabel dengan desain penelitian yang digunakan adalah desain kausal (Sugiyono, 2018). Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*, dengan mengumpulkan yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun tenaga kontrak yang aktif bekerja pada tahun 2025 sebanyak 65 orang**.** Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (census sampling), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil (<100 orang) dan memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif (Sugiyono, 2018).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan *software* SmartPLS 4.0. Menurut Hair *et al.* (2021), *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) merupakan metode analisis yang berorientasi pada prediksi dan sangat sesuai digunakan untuk model penelitian yang kompleks, melibatkan banyak konstruk laten, indikator, serta jalur mediasi maupun moderasi. Adapun alur pengujian dalam penelitian ini yaitu (1) Model Pengukuran *Outer*

Model (*Measurement Model*) dengan evaluasi Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) dapat diterima jika nilai AVE ≥ 0,5, selain itu, uji validitas konvargent juga diukur dari nilai *outer loading* ≥ 0,7. Realibilitas (*Composite Realibility*) dapat diterima apablia nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* ≥ 0,7. Validitas Diskriminan *(Discriminant Validity*) dilihat melalui nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). (2) Model Pengukuran *Inner Model* (*Structural Model*) dengan evaluasi *R-squared* (R^2), *F-squared* (F^2) dan pengujian hipotesis melalui *path coefficient* untuk mengetahui pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk mengetahui pengaruh mediasi dengan kriteria dapat diterima apabila nilai *t-Statistic* > 1.96 atau *P-Value* < 0.05 dan pengaruh positif atau negatif dilihat dari nilai *original sample* (Hair *et al.,* 2021).

5. Hasil Penelitian

1) Pertama, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-statistic sebesar 2,567 dan P-value sebesar 0,010. Nilai original sample sebesar 0,285 mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.
2) Kedua, gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-statistic sebesar 0,635 dan P-value sebesar 0,525. Nilai original sample sebesar 0,065 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun besarnya pengaruh tersebut relatif kecil dan tidak cukup kuat secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak cenderung memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai, pengaruh tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja secara signifikan.
3) Ketiga, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, dengan nilai T-statistic sebesar 5,110 dan P-value sebesar 0,000. Nilai original sample sebesar 0,523 mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan perilaku individu pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin positif pula perilaku individu yang ditunjukkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4) Keempat, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, dengan nilai T-statistic sebesar 4,940 dan P-value sebesar 0,000. Nilai original sample sebesar 0,434 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam membentuk perilaku individu pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin positif pula perilaku individu yang ditunjukkan oleh pegawai.
5) Kelima, perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai T-statistic sebesar 5,262 dan P-value sebesar

0,000. Nilai original sample sebesar 0,574 mengindikasikan bahwa perilaku individu memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin positif perilaku individu yang ditunjukkan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

6) Keenam, perilaku individu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, dengan nilai T-statistic sebesar 2,996 dan P-value sebesar 0,003. Nilai original sample sebesar 0,300 menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui perilaku individu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diikuti dengan terbentuknya perilaku individu yang positif.
7) Ketujuh, perilaku individu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, dengan nilai T-statistic sebesar 4,534 dan P-value sebesar 0,000. Nilai original sample sebesar 0,249 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui perilaku individu. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan akan lebih optimal dalam meningkatkan kinerja apabila mampu mendorong terbentuknya perilaku individu yang positif.

6. Kesimpulan dan Saran

1) Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku individu. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Namun demikian, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku individu, sebagaimana halnya kompetensi yang juga berpengaruh kuat terhadap pembentukan perilaku individu pegawai. Perilaku individu sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja, maupun antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila pengembangan kompetensi dan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat mampu mendorong terbentuknya perilaku individu yang positif. Dengan demikian, perilaku individu menjadi mekanisme kunci yang menjelaskan bagaimana kompetensi dan gaya kepemimpinan diterjemahkan menjadi kinerja pegawai yang optimal.

2) Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak memfokuskan pengelolaan sumber daya manusia pada pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan teknis, serta penguatan soft skills yang diarahkan pada pembentukan perilaku kerja profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Selain itu, pimpinan dan pejabat struktural diharapkan lebih memperhatikan peran perilaku individu sebagai faktor strategis dalam peningkatan kinerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan keteladanan, memperkuat komunikasi, serta menyediakan umpan balik dan penghargaan yang konstruktif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, serta memperluas objek penelitian agar temuan yang dihasilkan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH INDIVIDUAL BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE AT THE YOUTH, SPORTS, AND TOURISM OFFICE OF PONTIANAK CITY

SUMMARY

1. Backgound

The performance of the state civil apparatus (ASN) is a key factor in the success of public organizations in achieving development goals, realizing good governance, and providing quality public services. In the era of bureaucratic reform and performance accountability demands, public sector organizations are no longer enough to be judged by procedural compliance alone, but also by the effectiveness, efficiency, and real impact of services on society (Abhinaya et al., 2022). Therefore, human resource management in the public sector is a strategic issue, especially in ensuring that employees have adequate competence, are led with the right leadership style, and display work behavior that is in line with public service values.

In aggregate, the organizational performance of the Pontianak City Disporapar shows relatively good achievements. Based on the 2023 Government Agency Performance Accountability Report (LAKIP), Disporapar received a score of 78.06 in the "Very Good" category, and a Community Satisfaction Survey (SKM) score of 84.659 which was also in the "Very Good" category. This achievement indicates that macro programs and organizational activities are running effectively. However, organizational performance achievements at the macro level do not always reflect the quality of individual employee performance equally across all work units (Fauzi & Anwar, 2022).

The results of initial observation and internal evaluation show that there are still variations in performance between work units which are influenced by differences in employee abilities, leadership styles of direct superiors, and individual behavior in carrying out tasks. Some employees show a tendency to work routinely on instructions without initiative, with varying levels of motivation and engagement. This condition creates a paradox: on the one hand, organizational performance indicators show good results, but on the other hand, there are still problems at the level of individual work behavior that have the potential to limit continuous performance improvement (Ramadhan & Yusuf, 2021). This phenomenon indicates the need for a more in-depth study of the factors that determine employee performance at the individual level (Pratama & Lestari, 2021).

In the perspective of human resource management, competence is seen as a major prerequisite for performance, as it reflects the knowledge, skills, and abilities that enable individuals to perform tasks effectively (Spencer & Spencer, 1993). In public organizations, employee competence has become increasingly important as the complexity of service tasks, transparency demands, and public expectations of service quality increase. However, high individual competence does not

automatically guarantee optimal performance if it is not implemented consistently in daily work behavior (Hidayat & Nugroho, 2022).

In addition to competence, leadership style is a key factor that affects how employees direct their potential. A leadership style that is participatory, transformational, and oriented towards human resource development is believed to be able to increase commitment, clarity of goals, and alignment of employee behavior with organizational goals (Sari & Widodo, 2021). In the context of public organizations such as the Disporapar, leadership not only functions as an administrative controller, but also as a value driver, a work culture former, and a determinant of the psychological climate that influences the way employees work and serve the community (Lukman & Dewi, 2023).

However, empirical findings suggest that the relationship between competence and leadership to performance is not always straightforward. Employees with high competence do not always display optimal performance if they are not accompanied by positive work behaviors, such as initiative, discipline, responsibility, and orientation to results. Similarly, an effective leadership style will not have maximum impact if it is not able to form adaptive, collaborative, and innovative individual behavior (Putra & Rahmawati, 2023). This shows that there are psychological and social mechanisms that bridge the influence of competence and leadership on performance.

In this context, individual behavior is a key variable that serves as a link between competence, leadership style, and performance. Individual behavior reflects how employees interpret their work, respond to organizational policies, interact with colleagues, and translate their abilities into action. In public organizations, individual behavior also reflects the internalization of basic values of civil servants such as professionalism, integrity, accountability, and public service orientation (Santoso & Kurniawan, 2022). Therefore, individual behavior is not only the result of competence and leadership, but also determines whether these two factors are actually converted into expected performance.

A number of previous studies have proven that competence and leadership style have a positive effect on employee performance in various sectors, including the public sector (Wijaya & Amelia, 2021). However, most of these studies still place the relationship as a direct relationship, or use mediating variables such as work motivation, job satisfaction, and work discipline. These findings, while important, have not fully explained how individual internal processes shape performance, especially in the context of public organizations that have bureaucratic, regulative, and service-oriented characteristics.

On the other hand, some studies that included individual behavioral variables as mediators showed mixed results. Some studies have found that individual behavior strengthens the influence of competence and leadership on performance (Sunatar, 2025; Rohim et al., 2025), while other studies have shown that these influences are partial or even insignificant in certain contexts (Djaelani et al., 2023; Sugiyono & Hermawan, 2025). The inconsistency of these findings indicates that there are limitations in the generalization of previous research results and the need for further testing in the context of regional public organizations with specific task characteristics, such as the Pontianak City Disporapar.

In addition, studies that specifically place individual behavior as a mediating variable in the relationship between competence and leadership style on performance in city-level regional apparatus organizations (OPD) are still relatively limited. In fact, OPDs have different institutional characteristics from central or provincial agencies, both in terms of structure, resources, and service dynamics to the community. The limitations of research in this context create an important research gap to be filled, especially in understanding the mechanism of shaping ASN performance in local government (Abhinaya et al., 2022).

Based on the research gap, this study offers novelty by placing individual behavior as a mediating variable in the relationship between competence and leadership style on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office. The novelty of this research lies not only in the selection of mediation variables, but also in the specific institutional context, namely OPDs that have multidimensional administrative functions, public services, and regional strategic sector development. With this approach, the research seeks to explain that the influence of competence and leadership on performance is not direct, but works through individual behavior mechanisms formed in the ASN work environment.

2. Research Problems

1) *Does employee competence have a direct effect on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
2) *Does the leadership style have a direct effect on the performance of employees at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
3) *Does employee competence affect individual behavior at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
4) *Does the leadership style affect individual behavior at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
5) *Does individual behavior affect the performance of employees at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
6) *Does individual behavior mediate the influence of competence on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*
7) *Does individual behavior mediate the influence of leadership style on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office?*

3. Research Objectives

1) *To analyze and test the influence of employee competence on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office.*
2) *To analyze and test the influence of leadership style on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office.*
3) *To analyze and test the influence of employee competence on individual behavior at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office.*
4) *To analyze and test the influence of leadership style on individual behavior at the Youth, Sports, and Tourism Office of Pontianak City.*
5) *To analyze and test the influence of individual behavior on employee performance at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office.*

6) *To analyze and test the mediating role of individual behavior in the relationship between employee competence and employee performance.*
7) *To analyze and test the mediating role of individual behavior in the relationship between leadership style and employee performance.*

4. Research Method

This study uses a quantitative approach because this study focuses on measuring numerical data and statistical analysis to explain the relationship between variables and the research design used is causal design (Sugiyono, 2018). The research method used is the survey method, by collecting the data carried out through the distribution of questionnaires to employees of the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office, both civil servants (PNS) and contract workers who are actively working in 2025 as many as 65 people. The sampling technique used is census sampling, where all members of the population are used as research samples. This technique is used because the population is relatively small (<100 people) and allows researchers to obtain comprehensive data (Sugiyono, 2018).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui bantuan software SmartPLS 4.0. Menurut Hair et al. (2021), Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) merupakan metode analisis yang berorientasi pada prediksi dan sangat sesuai digunakan untuk model penelitian yang kompleks, melibatkan banyak konstruk laten, indikator, serta jalur mediasi maupun moderasi. Adapun alur pengujian dalam penelitian ini yaitu (1) Model Pengukuran Outer Model (Measurement Model) dengan evaluasi Validitas Konvergen (Convergent Validity) dapat diterima jika nilai AVE ≥ 0,5, selain itu, uji validitas konvargent juga diukur dari nilai outer loading ≥ 0,7. Realibilitas (Composite Realibility) dapat diterima apablia nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ≥ 0,7. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity) dilihat melalui nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). (2) Model Pengukuran Inner Model (Structural Model) dengan evaluasi R-squared (R2), F-squared (F2) dan pengujian hipotesis melalui path coefficient untuk mengetahui pengaruh langsung dan specific indirect effect untuk mengetahui pengaruh mediasi dengan kriteria dapat diterima apabila nilai t-Statistic > 1.96 atau P-Value < 0.05 dan pengaruh positif atau negatif dilihat dari nilai original sample (Hair et al., 2021).

5. Research Results

1) *First, competence has a positive and significant effect on employee performance, with a T-statistic value of 2.567 and a P-value of 0.010. The original sample value of 0.285 indicates that the higher the level of competence possessed by employees, the more performance is increased. These findings show that employee competencies, which include knowledge, skills, and work attitudes, have an important role in supporting the effectiveness of the implementation of job duties and responsibilities.*
2) *Second, leadership style has a positive but insignificant effect on employee performance, with a T-statistic value of 0.635 and a P-value of 0.525. The original sample value of 0.065 indicates a positive relationship direction,*

but the magnitude of the influence is relatively small and not statistically strong enough. These findings indicate that although the leadership style applied by leaders at the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office tends to make a positive contribution to employee performance, these influences have not been able to directly improve performance significantly.

3) *Third, competence has a positive and significant effect on individual behavior, with a T-statistic value of 5.110 and a P-value of 0.000. The original sample value of 0.523 indicates that competence has a strong influence on the formation of individual employee behavior. These findings show that the higher the level of competence that employees have, the more positive the individual behavior shown in the implementation of work.*
4) *Fourth, leadership style has a positive and significant effect on individual behavior, with a T-statistic value of 4.940 and a P-value of 0.000. The original sample value of 0.434 shows that leadership style has a strong enough influence in shaping individual employee behavior. These findings indicate that the more effective the leadership style applied by the leader, the more positive the individual behavior shown by the employee.*
5) *Fifth, individual behavior has a positive and significant effect on employee performance, with a T-statistic value of 5.262 and a P-value of 0.000. The original sample value of 0.574 indicates that individual behavior has a strong influence on employee performance. These findings show that the more positive individual behavior shown by employees, the higher the performance produced.*
6) *Sixth, individual behavior mediated positively and significantly the relationship between competence and employee performance, with a T-statistic value of 2.996 and a P-value of 0.003. The original sample value of 0.300 shows that competence not only has a direct effect on employee performance, but also provides an indirect influence through individual behavior. These findings indicate that improving employee competencies will be more effective in improving performance if followed by the formation of positive individual behaviors.*
7) *Seventh, individual behavior mediated positively and significantly the relationship between leadership style and employee performance, with a T-statistic value of 4.534 and a P-value of 0.000. The original sample value of 0.249 indicates that leadership style not only has a direct influence on employee performance, but also has an indirect effect through individual behavior. These findings show that the effectiveness of leadership style will be more optimal in improving performance if it is able to encourage the formation of positive individual behaviors.*

6. Conclusion and Recommendations

1) Conclusion

Based on the results of analysis and discussion, this study concludes that competence has a positive and significant influence on employee performance, both directly and indirectly through individual behavior. These findings confirm that competencies that include knowledge, skills,

and work attitudes are important factors in improving employee performance. Meanwhile, leadership style shows a positive but insignificant influence on employee performance directly, indicating that leadership has not been able to directly drive performance improvement. However, leadership style has been proven to have a positive and significant effect on individual behavior, as well as competence which also has a strong influence on the formation of individual employee behavior. Individual behavior itself has been proven to have a positive and significant influence on employee performance, as well as acting as a significant mediating variable in the relationship between competence and performance, as well as between leadership and performance styles. This shows that improving employee performance will be more effective if the development of competencies and the application of the right leadership style are able to encourage the formation of positive individual behavior. Thus, individual behavior becomes a key mechanism that explains how competence and leadership style translate into optimal employee performance.

2) Recommendations

Based on the results of the research, it is suggested that the Pontianak City Youth, Sports, and Tourism Office focus on human resource management on the sustainable development of employee competencies through education, technical training, and strengthening soft skills directed at the formation of professional, responsible, and results-oriented work behavior. In addition, leaders and structural officials are expected to pay more attention to the role of individual behavior as a strategic factor in improving performance by creating a conducive work environment, setting an example, strengthening communication, and providing constructive feedback and rewards. For future researchers, it is recommended to develop a research model by adding other relevant variables, such as work motivation, job satisfaction, or organizational culture, as well as expanding the research object so that the findings produced have a broader degree of generalization.

DAFTAR ISI

Halaman

PERYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT i
PERTANGGUNG JAWABAN TESIS ii
PENGESAHAN TESIS iii
ABSTRAK iv
ABSTRACT ..... *v*
UCAPAN TERIMA KASIH vi
RINGKASAN viii
SUMMARY xv
DAFTAR ISI xxi
DAFTAR TABEL xxii
DAFTAR GAMBAR xxiii
DAFTAR LAMPIRAN xxiv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian 11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 16
2.1 Landasan Teori 16
2.2 Kajian Empiris 21
2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian 26
BAB III METODE PENELITIAN 33
3.1 Bentuk Penelitian 33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 33
3.3 Populasi dan Sampel 34
3.4 Variabel Penelitian dan Instrumen Penelitian 34
3.5 Teknik Pengumpulan Data 36
3.6 Teknik Analisis Data 37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 42
4.1 Hasil Penelitian 42
4.2 Pembahasan 63
BAB V PENUTUP 71
5.1 Kesimpulan 71
5.2 Saran…. 73
DAFTAR PUSTAKA 74
LAMPIRAN 78

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel Operasional Penelitian 35
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Pegawai 42
Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi 45
Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan 46
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perilaku Individu 47
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan 48
Tabel 4. 6 Nilai *Outer Loading* 50
Tabel 4. 7 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* 51
Tabel 4. 8 Nilai *Reliability* 52
Tabel 4. 9 *Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* 53
Tabel 4. 10 *Discriminant Validity Fornell-Larcker* 53
Tabel 4. 11 *Discriminant Validity Cross Loading* 54
Tabel 4. 12 Evaluasi *R-Square* 55
Tabel 4. 13 Evaluasi *Q-Square* 56
Tabel 4. 14 Evaluasi *F-Square* 57
Tabel 4. 15 Evaluasi Model Fit 59
Tabel 4. 16 Hasil *Path Coefficient* 60
Tabel 4. 17 Hasil *Indirect Effect (Mediating Effect)* 62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kota Pontianak 11
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian 32
Gambar 4. 1 *Graphical Output* 50
Gambar 4. 2 Hasil *Bootstrapping* 60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian 74
Lampiran 2. Tabulasi Data Penelitian..... 79
Lampiran 3. Output Proses Olah Data SmartPLS 4.0..... 84
Lampiran 4. Peta Studi Empiris..... 86

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan pembangunan, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas kinerja, organisasi sektor publik tidak lagi cukup dinilai dari kepatuhan prosedural semata, tetapi juga dari efektivitas, efisiensi, dan dampak nyata pelayanan terhadap masyarakat (Abhinaya et al., 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik menjadi isu strategis, khususnya dalam memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang memadai, dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat, dan menampilkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai pelayanan publik.

Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Pontianak merupakan perangkat daerah yang memegang peran strategis dalam pengembangan kepemudaan, pembinaan olahraga, pengelolaan pariwisata, serta penguatan ekonomi kreatif daerah. Ruang lingkup tugas Disporapar bersifat multidimensi, mencakup fungsi administratif, pengelolaan fasilitas publik, pelayanan kepada masyarakat, hingga peran simbolik dalam membangun citra daerah. Dengan karakteristik tersebut, kinerja pegawai Disporapar tidak hanya berdampak pada efektivitas internal organisasi, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan publik dan persepsi masyarakat terhadap kinerja Pemerintah Kota Pontianak (Nasution & Harahap, 2023).

Secara agregat, kinerja organisasi Disporapar Kota Pontianak menunjukkan capaian yang relatif baik. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023, Disporapar memperoleh nilai 78,06 dengan kategori “Sangat Baik”, serta nilai Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sebesar 84,659 yang juga berada pada kategori “Sangat Baik”. Capaian ini mengindikasikan bahwa secara makro program dan kegiatan organisasi berjalan efektif. Namun

demikian, capaian kinerja organisasi pada level makro tidak selalu mencerminkan kualitas kinerja individu pegawai secara merata di seluruh unit kerja (Fauzi & Anwar, 2022).

Hasil observasi awal dan evaluasi internal menunjukkan masih adanya variasi kinerja antarunit kerja yang dipengaruhi oleh perbedaan kemampuan pegawai, gaya kepemimpinan atasan langsung, serta perilaku individu dalam menjalankan tugas. Beberapa pegawai menunjukkan kecenderungan bekerja secara rutin berdasarkan instruksi tanpa inisiatif, dengan tingkat motivasi dan keterlibatan yang bervariasi. Kondisi ini menimbulkan paradoks: di satu sisi indikator kinerja organisasi menunjukkan hasil yang baik, tetapi di sisi lain masih terdapat persoalan pada level perilaku kerja individu yang berpotensi membatasi peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Ramadhan & Yusuf, 2021). Fenomena ini mengindikasikan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai pada level individual (Pratama & Lestari, 2021).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kompetensi dipandang sebagai prasyarat utama bagi kinerja, karena mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif (Aman-Ullah et al., 2022). Pada organisasi publik, kompetensi pegawai menjadi semakin penting seiring meningkatnya kompleksitas tugas pelayanan, tuntutan transparansi, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan. Namun, kompetensi yang tinggi secara individual tidak secara otomatis menjamin kinerja yang optimal apabila tidak diimplementasikan secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari (Riyanto et al., 2023).

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam mengarahkan potensi pegawai menuju pencapaian kinerja organisasi. Kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional terbukti mampu meningkatkan komitmen, kejelasan tujuan, serta keselarasan perilaku pegawai dengan sasaran organisasi (Iqbal et al., 2022; Qalati et al., 2022). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai pembentuk nilai dan iklim kerja yang

memengaruhi cara pegawai bekerja dan melayani masyarakat (Lukman & Dewi, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu secara konsisten menemukan bahwa kompetensi yang mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Aman-Ullah et al., 2022; Wijaya & Amelia, 2021). Temuan ini diperkuat oleh studi yang menunjukkan bahwa kompetensi yang diimplementasikan melalui perilaku kerja positif mampu meningkatkan stabilitas dan kualitas kinerja, khususnya pada organisasi publik yang menghadapi kompleksitas tugas pelayanan (Riyanto et al., 2023; Wonda, 2024). Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pembentukan komitmen, kejelasan tujuan, serta keselarasan perilaku individu dengan sasaran organisasi (Iqbal et al., 2022; Qalati et al., 2022). Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai penggerak nilai dan pembentuk iklim kerja yang mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku kerja profesional dan berorientasi pelayanan (Lukman & Dewi, 2023).

Namun demikian, sejumlah studi menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui mekanisme perilaku individu sebagai variabel antara (Wu et al., 2025). Namun, penelitian yang menguji peran mediasi perilaku individu menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa perilaku individu mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Sunatar, 2025; Rohim et al., 2025), sementara penelitian lain melaporkan bahwa peran mediasi tersebut bersifat parsial atau bahkan tidak signifikan dalam konteks organisasi tertentu (Djaelani et al., 2023; Sugiyono & Hermawan, 2025). Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa mekanisme internal yang menjembatani kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja belum teruji secara konklusif dan sangat dipengaruhi oleh konteks kelembagaan. Lebih lanjut, kajian yang secara spesifik menempatkan perilaku

individu sebagai variabel mediasi dalam organisasi perangkat daerah (OPD) tingkat kota masih relatif terbatas, padahal karakteristik OPD yang birokratis, regulatif, dan berorientasi pelayanan publik berpotensi menghasilkan dinamika perilaku kerja yang berbeda (Abhinaya et al., 2022). Kondisi tersebut menegaskan adanya research gap yang signifikan dan memberikan justifikasi kuat bagi penelitian ini.

Perilaku individu dalam konteks organisasi publik mencerminkan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya, merespons kepemimpinan, serta menerjemahkan kompetensi ke dalam tindakan nyata. Perilaku individu mencerminkan bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya, merespons kebijakan organisasi, berinteraksi dengan rekan kerja, serta menerjemahkan kemampuan yang dimiliki ke dalam tindakan nyata. Pada organisasi publik, perilaku individu juga merefleksikan internalisasi nilai-nilai dasar ASN seperti profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik (Santoso & Kurniawan, 2022). Oleh karena itu, perilaku individu tidak hanya merupakan hasil dari kompetensi dan kepemimpinan, tetapi juga menjadi penentu apakah kedua faktor tersebut benar-benar terkonversi menjadi kinerja yang diharapkan (Wonda, 2024).

Kajian empiris yang secara spesifik menempatkan perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada organisasi perangkat daerah (OPD) tingkat kota masih relatif terbatas. Padahal, OPD memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan instansi pemerintah pusat atau provinsi, baik dari sisi struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, maupun kompleksitas tugas pelayanan publik yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Keterbatasan kajian pada level ini menciptakan *research gap* yang signifikan, khususnya dalam memahami bagaimana kinerja aparatur sipil negara (ASN) dibentuk melalui mekanisme perilaku kerja di lingkungan pemerintahan daerah (Abhinaya et al., 2022).

Berdasarkan celah penelitian tersebut, studi ini secara tegas memposisikan kebaruannya *(novelty)* pada pengujian mekanisme perilaku individu sebagai proses kunci yang menjembatani kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, bukan sekadar sebagai variabel tambahan sebagaimana pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berbeda dari mayoritas studi yang memodelkan kinerja

ASN melalui hubungan langsung atau mediasi motivasional yang bersifat parsial, penelitian ini mengargumentasikan bahwa pembentukan kinerja dalam organisasi publik secara fundamental bersifat non-linier dan berbasis proses perilaku kerja. Kebaruan penelitian ini semakin diperkuat melalui penerapannya pada konteks organisasi perangkat daerah tingkat kota, yang selama ini relatif terabaikan dalam literatur namun memiliki karakteristik birokratis dan dinamika pelayanan publik yang berbeda dari instansi pusat maupun sektor swasta. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas pemahaman tentang peran perilaku individu dalam model kinerja ASN, tetapi juga merekonstruksi kerangka konseptual kinerja sektor publik sebagai hasil interaksi dinamis antara kompetensi, kepemimpinan, dan perilaku kerja dalam konteks pemerintahan daerah.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena kinerja aparatur sipil negara (ASN) tidak hanya menentukan efektivitas internal organisasi publik, tetapi juga berimplikasi langsung pada kualitas pelayanan publik, kepercayaan masyarakat, dan keberhasilan pembangunan daerah. Pada konteks Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak yang memiliki fungsi multidimensi administratif, pelayanan publik, serta pengembangan sektor strategis kinerja pegawai sangat ditentukan oleh bagaimana kompetensi dan gaya kepemimpinan diterjemahkan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Apabila hubungan tersebut tidak dikaji secara komprehensif, khususnya dengan menempatkan perilaku individu sebagai mekanisme penghubung, maka organisasi berisiko hanya berfokus pada peningkatan kompetensi formal dan aspek struktural kepemimpinan tanpa memahami proses internal yang menentukan keberhasilan implementasinya (Nasution, 2022). Dampaknya, capaian kinerja organisasi yang tampak baik secara agregat dapat menyembunyikan persoalan laten pada level individu, seperti rendahnya inisiatif, inkonsistensi perilaku kerja, dan ketergantungan pada instruksi, yang dalam jangka panjang berpotensi menghambat keberlanjutan kinerja, inovasi pelayanan, serta efektivitas reformasi birokrasi. Oleh karena itu, tanpa kajian empiris yang mampu menjelaskan peran perilaku individu dalam mengonversi kompetensi dan kepemimpinan menjadi kinerja nyata, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah berisiko bersifat parsial,

kurang tepat sasaran, dan tidak mampu menjawab tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks (Fauzi, 2023).

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, dan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah, sehingga memiliki justifikasi ilmiah dan praktis yang kuat.

1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Pernyataan Masalah

Berbagai teori manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan merupakan determinan utama kinerja pegawai, namun temuan empiris menunjukkan bahwa pengaruh kedua faktor tersebut tidak selalu bersifat langsung dan konsisten, serta sering kali bergantung pada mekanisme perilaku individu sebagai penghubung. Ketegangan antara ekspektasi teoretis dan bukti empiris ini menimbulkan kebutuhan akan kajian yang mampu menjelaskan proses internal pembentukan kinerja, khususnya dalam konteks organisasi publik daerah.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan utama yang dihadapi adalah bahwa kompetensi pegawai yang relatif memadai secara formal belum sepenuhnya terkonversi menjadi kinerja individu yang optimal dan konsisten. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan pada tingkat bidang dan seksi belum sepenuhnya mampu membentuk perilaku kerja yang proaktif, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dipahami semata-mata sebagai hasil langsung dari kompetensi dan kepemimpinan, melainkan sangat dipengaruhi oleh bagaimana kedua faktor tersebut dimediasi melalui perilaku individu pegawai dalam konteks kerja sehari-hari.

Temuan empiris pada penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi dalam menjelaskan hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai, terutama terkait peran perilaku individu

sebagai variabel mediasi. Sebagian penelitian menunjukkan peran mediasi yang signifikan, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang parsial atau tidak signifikan, sehingga menimbulkan ketidakjelasan mengenai mekanisme internal pembentukan kinerja ASN. Permasalahan ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan konteks organisasi perangkat daerah (OPD) tingkat kota yang memiliki keterbatasan sumber daya, struktur birokratis, serta tuntutan pelayanan publik yang dinamis dan langsung bersentuhan dengan masyarakat.

Permasalahan penelitian ini terletak pada belum adanya pemahaman empiris yang komprehensif mengenai bagaimana kompetensi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai melalui perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Tanpa pemahaman tersebut, upaya peningkatan kinerja ASN berpotensi bersifat parsial dan kurang efektif, karena tidak menyentuh mekanisme perilaku kerja sebagai faktor kunci dalam mentransformasikan kompetensi dan kepemimpinan menjadi kinerja nyata.

1.2.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah di bahas, berikut adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini.

1. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
3. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?

5. Apakah perilaku individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
6. Apakah perilaku individu memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?
7. Apakah perilaku individu memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak?

Rumusan masalah tersebut akan menjadi dasar dalam merumuskan tujuan penelitian dan menentukan arah analisis data, sehingga hasil penelitian dapat menjawab permasalahan empiris dan teoritis secara komprehensif.

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, perilaku individu, dan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak. Adapun tujuan penelitian secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
2. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
3. Untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
4. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku individu pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
5. Untuk menguji pengaruh perilaku individu terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak.
6. Untuk menguji peran mediasi perilaku individu dalam hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

7. Untuk menguji peran mediasi perilaku individu dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel, tetapi juga untuk memahami bagaimana perilaku individu menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik dalam ranah ilmiah (akademik) maupun dalam praktik manajemen sumber daya manusia (praktis) di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Pontianak.

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Adapun kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menambah khazanah literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menyoroti peran perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Memperluas penerapan teori kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan Social Cognitive Theory dalam konteks organisasi perangkat daerah dengan menegaskan bahwa perilaku individu merupakan titik konvergensi antara faktor personal dan lingkungan kerja yang menentukan efektivitas kinerja publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang ada, tetapi juga merekonstruksi hubungan antarvariabel dalam bentuk model kinerja ASN berbasis perilaku sebagai mekanisme sentral.
3. Menawarkan model konseptual integratif yang mengaitkan kompetensi, gaya kepemimpinan, perilaku individu, dan kinerja pegawai dalam satu

kerangka analisis, yang dapat diuji dan dikembangkan lebih lanjut pada penelitian-penelitian sejenis di berbagai organisasi publik lainnya.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang nyata bagi penguatan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah, khususnya pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak, serta bagi Pemerintah Kota Pontianak dan pemangku kepentingan terkait.

1. Bagi Pimpinan Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak

   Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan dan pengembangan pegawai yang lebih terarah dan berbasis bukti empiris. Temuan bahwa perilaku individu berperan sebagai mekanisme kunci dalam meningkatkan kinerja memberikan implikasi bahwa pengembangan SDM tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan struktural. Secara praktis, pimpinan dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan pegawai berbasis perilaku (*behavior-based competency development*), menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan partisipatif sesuai karakteristik masing-masing bidang kerja, serta melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja pegawai yang tidak hanya menekankan aspek administratif, tetapi juga perilaku kerja nyata seperti inisiatif, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan.

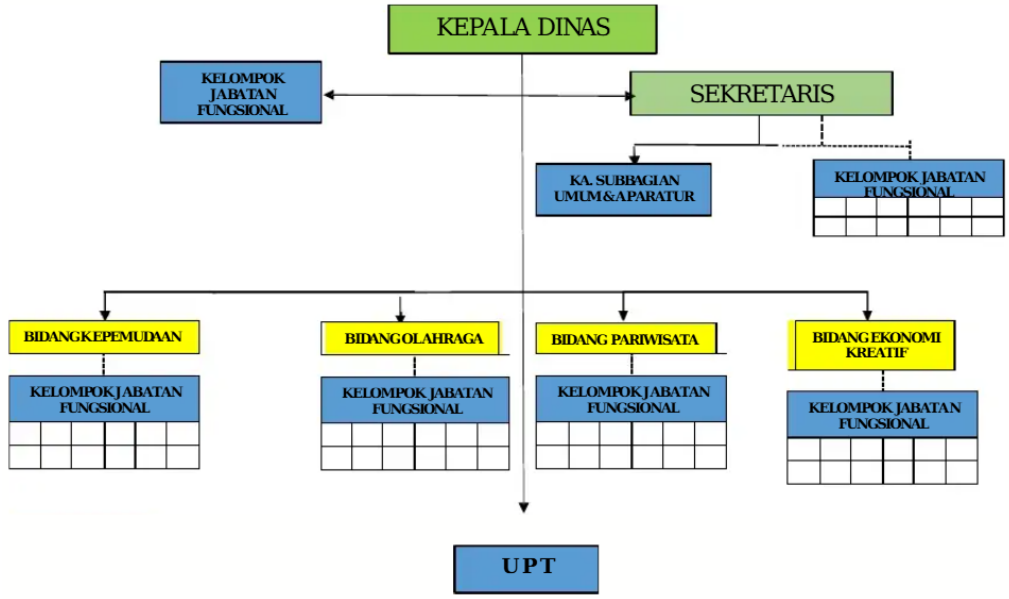
2. Bagi Pemerintah Kota Pontianak

   Penelitian ini memberikan masukan empiris bagi Pemerintah Kota Pontianak dalam menyusun kebijakan manajemen kinerja aparatur yang lebih komprehensif di tingkat perangkat daerah. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan peningkatan kinerja ASN yang menitikberatkan pada pembentukan perilaku kerja positif dan profesional, menjadi referensi dalam evaluasi Renstra dan LAKIP khususnya pada aspek pengelolaan SDM, serta mendukung perumusan program

peningkatan kapasitas ASN yang tidak hanya berorientasi pada pelatihan teknis, tetapi juga pada penguatan nilai integritas, etika kerja, dan budaya pelayanan publik.

1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian

Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata (Disporapar) Kota Pontianak merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kepemudaan, olahraga, dan pariwisata sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Peran Disporapar menjadi strategis dalam mendukung visi pembangunan Kota Pontianak Tahun 2025–2029, yaitu *"Maju, sejahtera, berwawasan lingkungan yang humanis"*. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, Disporapar menjalankan misi utama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing, khususnya melalui peningkatan kualitas dan partisipasi pemuda serta pengembangan prestasi dan partisipasi olahraga, sekaligus misi penguatan perekonomian daerah yang inklusif, kreatif, dan inovatif melalui pengembangan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif berbasis budaya lokal.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata Kota Pontianak

Secara struktural, Disporapar Kota Pontianak terdiri atas Sekretariat yang membawahi subbagian umum dan kepegawaian, keuangan, serta perencanaan dan evaluasi, serta empat bidang teknis, yaitu Bidang Kepemudaan, Bidang Olahraga, Bidang Pariwisata, dan Bidang Ekonomi Kreatif. Jumlah pegawai yang mencapai 65 orang dengan dominasi ASN menunjukkan bahwa Disporapar didukung oleh sumber daya manusia dengan latar belakang pendidikan relatif baik, sebagian besar berpendidikan sarjana dan pascasarjana. Kondisi ini mencerminkan potensi besar untuk mendorong inovasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, potensi tersebut masih dihadapkan pada tantangan dalam penerapan kinerja optimal, koordinasi lintas bidang, serta konsistensi perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak Tahun 2020–2024, pengelolaan sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu faktor kunci dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah di sektor kepemudaan, olahraga, dan pariwisata. Kebijakan SDM Disporapar diarahkan untuk mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik melalui peningkatan kompetensi, penguatan kepemimpinan, serta pembentukan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai birokrasi modern. Hal ini sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi yang menekankan pergeseran paradigma pengelolaan ASN dari sekadar pemenuhan administrasi menuju peningkatan kinerja berbasis hasil (*result-based management*).

Dalam aspek kompetensi pegawai, Renstra Disporapar 2020–2024 menekankan pentingnya pengembangan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, serta pembelajaran berbasis tugas sesuai dengan kebutuhan jabatan dan bidang kerja. Pengembangan kompetensi tidak hanya difokuskan pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kompetensi manajerial dan sosial yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik, pengelolaan kegiatan kepemudaan dan olahraga, serta pengembangan pariwisata dan ekonomi kreatif. Kebijakan ini menunjukkan bahwa kompetensi dipandang sebagai prasyarat utama dalam meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas kinerja pegawai.

Selain kompetensi, Renstra Disporapar juga menempatkan kepemimpinan sebagai faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pimpinan di lingkungan Disporapar diharapkan mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif dalam mengoordinasikan sumber daya, mengarahkan pelaksanaan program, serta membangun iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai fungsi struktural, tetapi juga sebagai proses memengaruhi perilaku pegawai agar selaras dengan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi. Oleh karena itu, kebijakan penguatan kepemimpinan diarahkan pada peningkatan kemampuan pimpinan dalam membina, memotivasi, dan memberdayakan pegawai di masing-masing bidang.

Lebih lanjut, kebijakan SDM Disporapar dalam Renstra 2020–2024 juga menekankan pembentukan perilaku kerja aparatur yang profesional, disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pelayanan. Perilaku individu dipandang sebagai refleksi dari keberhasilan internalisasi nilai-nilai ASN, sekaligus sebagai faktor penting yang menentukan bagaimana kompetensi dan kepemimpinan diwujudkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pembinaan disiplin, penegakan etika kerja, serta penguatan budaya kerja menjadi bagian dari upaya organisasi untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Kinerja pegawai sebagai variabel dependen dalam penelitian ini menjadi cerminan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di Disporapar Kota Pontianak. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari pencapaian target administratif, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik, ketepatan waktu, responsivitas, dan kemampuan menghadirkan inovasi dalam pelayanan kepemudaan, olahraga, dan pariwisata. Berdasarkan laporan LAKIP Tahun 2023, Disporapar memperoleh nilai 78,06 dengan kategori *Sangat Baik*, serta nilai Survei Kepuasan Masyarakat sebesar 84,659. Meskipun demikian, capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kinerja individu pegawai yang merata di seluruh unit kerja, sehingga masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek efektivitas sumber daya manusia dan konsistensi perilaku kerja.

Kondisi internal tersebut semakin diperkuat oleh tantangan lingkungan eksternal yang menuntut Disporapar untuk beradaptasi dengan perkembangan pariwisata digital, kolaborasi lintas sektor, serta pengembangan ekonomi kreatif berbasis komunitas. Tantangan ini menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi adaptif, kepemimpinan yang inspiratif, serta perilaku kerja inovatif agar mampu merespons perubahan secara efektif. Oleh karena itu, pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, perilaku individu, dan kinerja pegawai menjadi sangat penting dalam konteks organisasi publik daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini relevan dan kontekstual karena mengkaji keterkaitan antarvariabel secara komprehensif dengan menempatkan perilaku individu sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Disporapar Kota Pontianak. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menjelaskan mekanisme internal pembentukan kinerja ASN secara lebih mendalam, sekaligus memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dapat dioptimalkan melalui pengembangan kompetensi, kepemimpinan yang tepat, dan perilaku kerja yang positif guna meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, dan Pariwisata Kota Pontianak yang beralamat di Jalan Gusti Sulung Lelanang No. 1B, Pontianak Kota. Subjek penelitian meliputi seluruh pegawai ASN dan pegawai kontrak yang bekerja di lingkungan Disporapar. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara pendukung untuk memperoleh gambaran mengenai kompetensi pegawai, gaya kepemimpinan, perilaku individu, serta kinerja pegawai. Secara keseluruhan, kondisi empiris Disporapar Kota Pontianak menunjukkan adanya tantangan dalam mewujudkan pegawai yang berkompeten, berperilaku positif, dan berkinerja optimal, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk menjawab bagaimana kompetensi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai melalui peran perilaku individu.