

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU  
PELAYARAN MAKASSAR**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Syarat**  
**Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**ABD. MAJID**  
**2018. MM. 1. 1493**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**STIE NOBEL INDONESIA**  
**2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU  
PELAYARAN MAKASSAR**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**ABD. MAJID  
2018. MM. 1. 1493**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU  
PELAYARAN MAKASSAR**

Oleh:

**ABD.MAJID**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 17 Maret 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

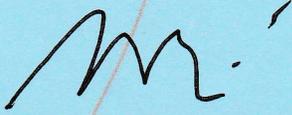
Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

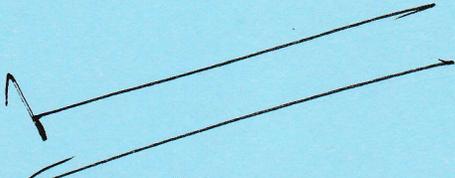
  
Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

  
Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

*School Of Business* Mengetahui :

Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

  
Dr. Maryadi, S.E., M.M.

  
Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

***PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA POLITEKNIK  
ILMU PELAYARAN MAKASSAR***

Nama Mahasiswa : Abd. Majid  
NIM : 2018MM11493  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.  
Anggota : Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.  
Dosen Penguji 2 : Dr. H. Mukhtar Hamzah, SE., MM.

Tanggal Ujian : 17 Maret 2021  
SK Penguji Nomor : 024/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Maret 2021

**Mahasiswa Ybs,**



Materai

**ABD. MAJID**

**2018.MM. 1. 1493**

## ABSTRAK

**Abd. Majid. 2021.** Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh secara parsial Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (2) Pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100), maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar  $25\% \times 180 \text{ populasi} = 45 \text{ orang pegawai}$ . Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Ini berarti bahwa Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai (2) secara simultan Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan akan Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar juga semakin baik.

***Kata kunci:*** *Kepemimpinan, Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja*



## ABSTRACT

**Abd. Majid. 2021.** *The Effect of Leadership, Competence, and Organizational Commitment on Employee Performance at the Makassar Shipping Science Polytechnic, supervised by Muhammad Idris and Asri.*

*This study aims to analyze (1) the partial effect of Leadership, Competence and Organizational Commitment on Employee Performance at Makassar Shipping Science Polytechnic (2) The simultaneous effect of Leadership, Competence and Organizational Commitment on Employee Performance at Makassar Shipping Science Polytechnic (3) the most dominant effect on the Employee Performance of Makassar Shipping Science Polytechnic.*

*The determination of the sample in this study uses Arikunto's opinion in Saban Echdar (2017) that if the number of subjects is large (greater than 100), then it can be taken between 10-15% or 20-55%, or more depending on a little of: the ability of the researcher is seen of time, effort and funds. Based on this opinion, the sample of this study was determined to be 25% x 180 population = 45 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study conclude that (1) partially leadership, competence and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance at the Makassar Shipping Science Polytechnic. This means that Leadership, Competence and Organizational Commitment are able to increase Employee Performance (2) simultaneously Leadership, Competence and Organizational Commitment have a positive and significant effect on Employee Performance at Makassar Shipping Science Polytechnic (3) partially indicate that leadership variables have a dominant effect on employee performance at the Makassar Shipping Science Polytechnic, this shows that the better the leadership will be the employee performance at the Makassar Shipping Science Polytechnic the better.*

**Keywords:** *Leadership, Competence, Organizational Commitment, and Performance*



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim ,*

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, Segala puji atas kehadiran Allah SWT adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar”. Salam dan Shalawat Thaslim senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S. A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si** selaku pembimbing I dan **Dr. Asri, S.Pd., M.Pd** selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. **Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M**, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M**, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A**, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bimbingan, arahan dan

motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**, Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. **Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si**, Selaku Dosen Penguji I, dan Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M Selaku Dosen Penguji II dengan segala kritik dan sarannya sehingga Tesis ini mengalami perubahan yang berarti.
6. Bapak/Ibu Dosen dan staf yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
8. Bapak dan ibu kandung, (Alm.) H. Manja dan (Almh.) Hj. Baeda yang melahirkan dan membesarkan saya.
9. Istri tercinta Subeda dan anak saya Muhammad Nabil Abisali yang tanpa henti-hentinya memberi saya motivasi dan semangat agar Tesis ini tersusun dan selesai seperti yang ada saat ini
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Maret 2021

Penulis

**Abd. Majid**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
SAMPUL DALAM .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN IDENTITAS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Penelitian Terdahulu.....	11
2.2. Kepemimpinan .....	13
2.3. Kompetensi .....	28
2.4. Komitmen Terhadap Organisasi .....	32
2.5. Kinerja Pegawai .....	38
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS</b> <b>PENELITIAN, DAN DEFINISI OPERASIONAL</b> .....	<b>49</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	49
3.2. Hipotesis Penelitian .....	51

	3.3. Definisi Operasional Variabel.....	52
BAB IV	METODE PENELITIAN .....	53
	4.1. Desain Penelitian .....	53.
	4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian ..	53
	4.3. Populasi dan Sampel .....	53
	4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	54
	4.5. Pengujian Instrumen Penelitian.....	54
	4.6. Metode Pengumpulan Data .....	58
	4.7. Teknik Analisa Data .....	58
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	62
	5.1. Karakteristik Responden .....	62
	5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	67
	5.3. Uji Kualitas Data .....	76
	5.4. Pengujian Hipotesis .....	81
	5.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	87
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN .....	91
	6.1. Kesimpulan .....	91
	6.2. Saran .....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	51
5.1. Hasil Uji Normalitas.....	80
5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	81

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
5.1. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
5.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	63
5.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	65
5.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	67
5.5. Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan .....	69
5.6. Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi.....	71
5.7. Deskripsi Responden Terhadap Komitmen.....	73
5.8. Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai .....	75
5.9. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X1).....	76
5.10. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2) .....	77
5.11. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen (X3) .....	77
5.12. Hasil Uji Validitas variabel Kinerja Pegawai (Y).....	78
5.13. Hasil Uji Reliabilitas .....	79
5.14. Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	81
5.15. Hasil Analisis Regresi Berganda .....	82
5.16. Hasil Uji F (Uji Simultan) .....	84
5.17. Hasil Uji t (Uji Parsial).....	85
5.18. Hasil Uji Beta .....	86
5.19. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( R <sup>2</sup> ).....	87

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**LAMPIRAN 1 : KUESIONER PENELITIAN**

**LAMPIRAN 2 : TABULASI DATA**

**LAMPIRAN 3 : HASIL ANALISIS DATA**

**LAMPIRAN 4 : DOKUMENTASI**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pimpinan organisasi adalah orang yang selalu dipandang sebagai penanggung jawab utama dalam suatu organisasi (perusahaan) harus berusaha dengan berbagai cara untuk memanfaatkan semua *resources* yang dimiliki organisasi guna memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan. Beberapa pendapat tentang kepemimpinan yang diharapkan berhasil dalam lingkungan yang terus berubah. Tidak ada faktor tunggal lain yang begitu bermanfaat bagi organisasi daripada kepemimpinan yang efektif terutama bila keadaan ekonomi kurang menggembirakan, jika perubahan mendadak dapat terjadi dalam perusahaan, industri pasar bahkan dalam masyarakat seluruhnya, kepemimpinan berarti berada di barisan paling depan, menggunakan badan, gerakan maju dan keterampilan komunikasi untuk memberi arahan kepada yang lain jalan mana yang harus ditempuh. Pemimpin yang sejati harus selalu waspada terhadap risiko dan siap untuk bereaksi.

Kepemimpinan yang berkaitan dengan perubahan, kepemimpinan dalam masyarakat mensyaratkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang tersebar dan memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah impian menjadi kenyataan, di mana impian harus memberi tempat pada kreativitas.

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat

didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

*Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dan pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan statusi kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

*Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

*Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan dan bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain

seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Keberhasilan pemimpin dan bawahan sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan hal penting yang menentukan berhasil tidaknya suatu usaha atau tujuan yang ingin dicapai. Sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa sosok pemimpin mampu mengelola suatu organisasi yang berhasil dilaksanakan berdasarkan kemampuan mengembangkan tipe kepemimpinannya.

Kepemimpinan yang berhasil tidak terlepas dari tiga hal yang dimiliki oleh orang yang memimpin. Keberhasilan kepemimpinan organisasi tidak terlepas dari suksesi pemimpin dari mengelola organisasi dalam mencapai tujuan dengan tiga hal yaitu:

- a. Mampu mengatasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi;
- b. Berhasil mengkoreksi kelemahan yang timbul dalam organisasi ;
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Kemampuan dari kepemimpinan organisasi dalam menjalankan tiga hal tersebut sangat tercermin dari tipe kepemimpinan yang memimpinnya. Jelas bahwa tipe kepemimpinan organisasi yang diperlukan dalam suatu organisasi adalah kemampuan mengelola organisasi termasuk dalam mengelola sumber daya manusia yang diperlukan sebagai prinsip-prinsip yang mendasar dalam menerapkan teori-teori manajemen sebagai sebuah kaitan yang sangat erat dengan teori kepemimpinan organisasi. Kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat kepada seorang pemimpin dalam mempertanggungjawabkan kepemimpinan

yang melekat erat kemampuan memimpin yang mengembangkan suatu kemampuan manajemen yang berhasil dalam meletakkan tanggungjawab berdasarkan tipe kepemimpinan yang dimilikinya bahwa seorang pemimpin harus mampu menggerakkan, mempengaruhi dan melakukan perubahan kepada orang yang dipimpinya untuk mencapai sebuah tujuan.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien serta meningkatkan standar kualitas dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, sikap, gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai, sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan.

Menurut Sutrisno (2009) Secara harafiah kompetensi berasal dari kata *Competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Sedangkan secara etimologi kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik.

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi

tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Dalam menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, setidaknya dapat mengacu pada teori kemampuan (*competency theory*) seperti yang diperkenalkan Terry (2008) bahwa setiap diri manusia memiliki potensi untuk mengembangkan kompetensinya, dan kompetensi ideal bisa terwujud jika ditunjang oleh antara lain: a) pendidikan dan latihan, b) keterampilan dan c) pengalaman kerja.

Kompetensi sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yaitu kompetensi fisik dan kompetensi non fisik. Karena itu, upaya peningkatan kompetensi sumberdaya manusia ini juga dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk dapat meningkatkan kompetensi fisik, dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi non fisik, maka diperlukan sebagai upaya, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa

kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah masalah komitmen. Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers (2009) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif

terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran dan eksistensi organisasi yang pada akhirnya secara keseluruhan akan berhubungan terhadap visi mis dan tujuan Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Oleh karenanya, kinerja pegawai perlu mendapat perhatian serius. Seorang pegawai dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik atau optimal apabila pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawabnya dengan memenuhi tiga kriteria yakni ketepatan waktu penyelesaian, kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.

Pegawai harus memiliki kemampuan untuk menjalankan profesinya (kompetensi profesional). Dengan kompetensi profesional yang dimiliki oleh pegawai, diharapkan pegawai mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula.

Dari data awal diperoleh keterangan yang mengindikasikan masih ada pegawai yang kurang memiliki kompetensi professional, masih sering didapatkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan kinerja yang dihasilkan. Beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar belum optimal, hal ini tercermin dengan masih adanya beberapa oknum pegawai yang belum mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan misalnya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan,

ketidakmampuan pegawai menjabarkan perintah pimpinan dan lainnya, belum optimalnya pegawai dalam merealisasikan dan menjabarkan Tupoksinya, pelayanan yang belum maksimal terhadap mahasiswa dalam kegiatan-kegiatan yang di lakukan, dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan komitmen masih ada pegawai yang memiliki komitmen yang rendah dalam melaksanakan tugasnya, seperti bekerja tidak maksimal, tidak sesuai dengan arahan pimpinan, bekerja dengan sendiri-sendiri, tidak dalam team work, sehingga implementasi dari program-program yang di laksanakan hasilnya kadang belum optimal, koordinasi yang masih lemah dengan atasan.

Merujuk pada fakta teoritis yang dijelaskan di atas, penelitian ini akan melihat hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan 3 (tiga) indikator yaitu visioner, penuh perhatian, dan intelektual, selanjutnya adalah hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan indikator 3 (tiga) yaitu pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja. Kemudian hubungan komitmen dengan menggunakan pendekatan indikator 3 (tiga) yaitu loyalitas terhadap pimpinan, loyalitas terhadap organisasi dan loyalitas terhadap pekerjaan.

Berangkat dari uraian di atas peneliti merumuskan dalam suatu judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Apakah kepemimpinan, kompetensi dan komitmen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar?
2. Apakah kepemimpinan, kompetensi dan komitmen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar?
3. Variabel mana yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan komitmen secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan komitmen secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
3. Untuk menganalisis variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

Dari segi ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah Ilmu pengetahuan di bidang Ilmu Manajemen khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia tentang Kepemimpinan, kompetensi dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dan dapat digunakan sebagai bahan acuan pada penelitian yang sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wacana yang positif bagi pegawai dan instansi untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan, kompetensi dan komitmen sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
- b. Bagi Peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang kepemimpinan, kompetensi dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Disamping itu diharapkan dapat membantu melengkapi bekal nanti dalam melaksanakan tugas keseharian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan sebagai pembanding terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang lain dilakukan oleh Agussalim (2010) meneliti dengan judul penelitian adalah “Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Variabel-variabel yang diteliti adalah keahlian/skill dengan indikator berpengalaman, kecakapan, kemampuan dan ketepatan. Kedua adalah variabel suasana kerja dengan indikator keamanan, ketenangan, kebersamaan, penerangan dan sanitasi udara. Ketiga adalah variabel motivasi kerja dengan indikator semangat, ambisi, keikhlasan dan kedisiplinan. Di samping itu kinerja pegawai/pegawai dapat diukur dengan indikator prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) keahlian bekerja pegawai sudah cenderung kedalam kategori baik, (2) suasana kerja tergolong sedang, (3) motivasi kerja masih tergolong rendah, (4) kinerja pegawai/pegawai tergolong sedang, (5) keahlian berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, demikian pula halnya prakarsa, prestasi kerja dan tanggung jawab belum optimal, artinya dalam kategori sedang.
2. Penelitian yang sama dilakukan oleh Muksonuddin (2012) dengan judul penelitian “ Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Masalah penelitian ini adalah :

(1) Bagaimana gambaran kompetensi profesional, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar?

(2) Apakah kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proporsional stratified random sampling*. Sampel yang diambil berjumlah 70 orang. Hasil penelitian menemukan bahwa: *Pertama*, Kompetensi profesional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar ketiganya termasuk dalam kategori sedang. *Kedua*, kompetensi profesional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Djuhadmin (2012) yang berjudul “Analisis Kompetensi SDM terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kompetensi pegawai dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis autokorelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi dan kemampuan (*ability*) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Lussier dan Achua (2011), menyampaikan suatu studi yang menemukan bahwa salah satu teori motivasi, yaitu teori pengharapan, dapat meramalkan dengan tepat

upaya kerja, tingkat kepuasan, dan kinerja dari pegawai, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan sumber daya.

5. Umar (2012) meneliti variabel yang menghubungkan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai dibanding dengan variabel lainnya.

## **2.2. Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Bermacam-macam rumusan pengertian, kepemimpinan yang jumlahnya hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha mendefinisikannya. Namun demikian terdapat banyak kesamaannya sehingga memungkinkan adanya klasifikasi. Mar'at (1982) mengemukakan klasifikasi definisi kepemimpinan yang disadur dari buku "*Handbook of Leadership*" karangan Stogdill, sebagai berikut: kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok, kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya, kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain, kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai akibat - interaksi, kepemimpinan sebagai perbedaan peran, kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Pengelompokan pengertian kepemimpinan sebagaimana tersebut di atas menunjukkan bagaimana sudut pandang seorang pakar dalam mempersiapkan seorang pemimpin. Kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok menempatkan

pemimpin sebagai pusat dari perubahan, aktivitas dan proses kelompok. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian, mencoba menerangkan mengapa beberapa individu lebih mampu mempraktekkan kepemimpinan daripada individu yang lain. Didefinisikan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain, bahwa pemimpin mempunyai suatu “kelebihan” sehingga dapat mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkannya. Kepemimpinan itu sebagai pemaksaan atau pendesakan secara tidak langsung. Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh, menganggap bahwa pemimpin adalah seseorang yang menggunakan pengaruh positifnya untuk menggerakkan orang lain agar dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, menganggap bahwa karena adanya perilaku pemimpin maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan di mana pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kelompok.

Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, berusaha untuk menghilangkan adanya kesan pemaksaan. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, memandang kekuasaan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruh mempengaruhi. Pemimpin cenderung untuk mentransformasikan “*leadership opportunity*” ke dalam hubungan kekuasaan yang terbuka.

Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, memandang bahwa kepemimpinan itu mempunyai nilai instrumental. Kepemimpinan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dimainkan dan dapat mempersatukan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, kepemimpinan diartikan sebagai

suatu fungsi yang sangat penting dalam suatu kelompok. Mereka yang memandang kepemimpinan sebagai pembedaan peran, menganggap bahwa kepemimpinan itu muncul sebagai suatu cara berinteraksi yang melibatkan tingkah laku oleh dan untuk individu, yang pada akhirnya diangkat oleh individu lainnya untuk memainkan peranan sebagai pemimpin.

Akhirnya, disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai inisiasi struktur, menganggap kepemimpinan tidak sebagai penempatan suatu posisi atau permainan peran, melainkan sebagai proses pembentukan dan pemeliharaan struktur peranan di dalam kelompok.

Berdasarkan klasifikasi konsep kepemimpinan di atas, faktor-faktor yang terkandung dalam kepemimpinan adalah:

- (1) Adanya seorang yang disebut pemimpin;
- (2) Adanya kelompok yang dipimpin;
- (3) Adanya suatu tujuan atau sasaran;
- (4) Adanya aktivitas;
- (5) Adanya interaksi;
- (6) Adanya kekuasaan.

Mar'at menyebutkan faktor-faktor di atas sebagai variabel-variabel kepemimpinan yakni: posisi, obyek, arah, peranan, hubungan, dari "*power*".

Teori-teori kepemimpinan dikelompokkan menjadi enam teori yakni: (1) Teori orang-orang terkemuka, (2) Teori lingkungan, (3) Teori situasi personal, (4) Teori interaksi harapan, (5) Teori humanistik, dan (6) Teori pertukaran.

Kelompok teori orang-orang terkemuka disusuri berdasarkan cara induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang menonjol dari pimpinan atas keberhasilan

tugas yang dijalankan, terutama kemampuan untuk memimpin. Diasumsikan bahwa pemimpin-pemimpin yang berhasil memainkan peranan dengan memiliki sifat-sifat unik dan kualitasnya adalah superior. Teori lingkungan menganggap bahwa kepemimpinan didapatkan terutama karena faktor lingkungan sosial yang merupakan tantangan untuk dapat diatasi. Selain itu seorang pemimpin bergantung pada zaman di mana ia hidup untuk menyelesaikan masalah-masalah yang relevan dengan situasi dewasa ini. Situasi lingkungan sosial merangsang agar pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan yang relevan dengan problema-problema yang hidup pada waktu tertentu sehingga menghasilkan tipe kepemimpinan tertentu seperti misalnya pada masa perang atau krisis akan muncul kepemimpinan yang relevan saat itu.

Teori situasi personal menganggap individu kemampuan-kemampuan tertentu seperti kepandaian, sikap dan tingkah laku yang dapat mengoperasikan aktivitasnya berdasarkan kondisi saat itu. Karena itu, masalah kepemimpinan ditentukan juga oleh kepribadian pemimpinnya, kelompok yang dipimpin, dan kejadian-kejadian yang timbul saat itu. Interaksi antara pemimpin dengan situasinya membentuk tipe-tipe kepemimpinan tertentu.

Teori interaksi harapan berdasarkan pada tiga variabel yaitu aktivitas, interaksi, dan sentimen. Struktur interaksi akan menentukan arah aktivitas, sehingga pemimpin harus dapat menciptakan suatu struktur interaksi di mana struktur ini merupakan stimulus terciptanya suatu suasana yang relevan dengan harapan-harapan dan masyarakat.

Teori humanistik menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah mengatur kebebasan individu untuk dapat merealisasikan motivasi rakyatnya agar

dapat bersama-sama mencapai tujuannya. Yang penting dalam teori ini adalah unsur organisasi yang baik yang dapat memperhatikan kebutuhan anggotanya. Teori pertukaran menganggap bahwa interaksi sosial akan menghasilkan bentuk perubahan di mana para pengikutnya akan berpartisipasi aktif. Pemimpin dan kepemimpinan banyak diharapkan mengadakan interaksi untuk menunjang keberhasilan dari kepemimpinannya sehingga para anggotanya merasa dihargai dan adanya kepuasan dan penghargaan terhadap pimpinan. Dengan demikian akan terjalin suatu keseimbangan yang positif untuk adanya kebersamaan persepsi terhadap tujuan yang akan dicapai, sehingga pengikut maupun pimpinan secara bersama-sama merasakan kepuasan dalam mencapai harapan-harapannya.

Keenam teori kepemimpinan di atas dapat dirangkum menjadi tiga teori atau pendekatan utama itu: (1) pendekatan sifat-sifat kepribadian pemimpin, (2) pendekatan perilaku pemimpin dalam kelompok atau organisasi, dan (3) pendekatan kontingensi atau situasional.

### **2.2.2. Teori-teori Kontingensi Tentang Kepemimpinan**

Dalam bagian ini akan dibahas empat teori kontingensi teori Fiedler, Hershey-Blanchard, partisipasi pemimpin dan model alur-sasaran. Masing-masing melihat pendefinisian gaya kepemimpinan dan situasi serta usaha untuk menjawab kontingensi jika-maka (jika situasi saya seperti ini, maka gaya kepemimpinan terbaik yang dapat saya gunakan adalah seperti ini).

#### **1. Model Fiedler**

Model kontingensi pertama yang menyeluruh tentang kepemimpinan telah disusun oleh Fred Fiedler (1971). Model kontingensi Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai

antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya dan situasi yang memungkinkan pemimpin itu mengendalikan dan mempengaruhi. Model tersebut didasarkan pada premis bahwa gaya kepemimpinan itu akan sangat efektif dalam situasi-situasi yang berbeda. Kuncinya adalah mendefinisikan gaya-gaya kepemimpinan tadi dan jenis situasi yang berbeda itu, dan kemudian mengidentifikasi kombinasi yang pas antara gaya dan situasi. Untuk memahami model Fiedler, terlebih dahulu meninjau variabel-variabel gaya kepemimpinan.

Fiedler berpendapat bahwa faktor kunci bagi kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar, seseorang. Lebih lanjut dia mengemukakan bahwa gaya seseorang itu merupakan salah satu dan dua tipe: berorientasi tugas atau berorientasi hubungan. Untuk mengukur gaya pemimpin, Fiedler mengembangkan kuesioner LPC (*least-preferred co-worker* atau teman kerja yang paling tidak disukai). Kuesioner itu memuat 16 pasangan kata sifat yang berlawanan contohnya, menyenangkan-tak menyenangkan, dingin-hangat, membosankan-menarik, dan ramah-tak ramah. Para responden diminta mengingat-ngat semua rekan kerja yang pernah mereka miliki dan menggambarkan satu orang yang paling tidak disukai dalam bekerja dengan memeringkatnya ke skala 1 hingga 8 untuk masing-masing dan ke 16 pasang kata sifat itu. Fiedler yakin bahwa Anda dapat menentukan gaya kepemimpinan dasar seseorang atas dasar tanggapan terhadap kuesioner LPC tersebut. Apa penjelasannya mengenai gaya-gaya itu?

Fiedler percaya bahwa jika pemimpin menggambarkan rekan kerja yang paling tidak disukai itu dengan istilah-istilah yang relatif positif (dengan kata lain, skors LPC yang ‘tinggi’), maka responden itu sangat berminat pada hubungan

pribadi yang baik dengan rekan-rekan kerjanya. Artinya jika kita menggambarkan orang yang paling tidak disukai untuk bekerja sama itu dengan istilah-istilah yang menyenangkan, kita akan diberi cap berorientasi hubungan. Sebaliknya, jika kita melihat rekan yang paling tidak disukai itu dalam istilah-istilah yang relatif tidak menyenangkan (angka LPC yang rendah) kita sangat berminat pada produktivitas dan penyelesaian tugas, dengan demikian, kita akan dicap berorientasi tugas. Fiedler memang mengaku bahwa ada sedikit saja manusia yang masuk ke antara dua ekstrem itu dan tidak mempunyai gambaran kepribadian yang jelas dan tegas. Butir lain yang perlu diutarakan adalah Fiedler berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seseorang ini senantiasa sama (tetap) tanpa memperhatikan situasinya. Dengan kata lain, jika kita sebagai pemimpin yang berorientasi hubungan akan tetap demikian dan akan demikian pula bila kita berorientasi tugas.

Setelah gaya kepemimpinan dasar seseorang dinilai melalui LPC, perlulah mengevaluasi situasi untuk mencocokkan pemimpin itu dengan situasinya. Riset Fiedler menyingkapkan tiga dimensi kontingensi yang mendefinisikan faktor-faktor situasi utama untuk menentukan efektivitas pemimpin, yakni:

- Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat bawahan terhadap pemimpin mereka; di peringkat sebagai baik atau buruk.
- Struktur tugas: tingkat formalisasi dan pemroseduran tugas-tugas kerja di peringkat sebagai tinggi atau rendah.

Kekuasaan posisi: tingkat pengaruh pemimpin terhadap kegiatan kegiatan

yang didasarkan pada kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, menertibkan, menaikkan pangkat, dan menaikkan gaji di peringkat sebagai kuat atau lemah.

Tiap-tiap situasi kepemimpinan dievaluasi menurut ketiga variabel kontingensi itu. Dengan mencampurkan variabel-variabel itu dihasilkan 8 kemungkinan situasi yang berbeda di mana pemimpin dapat menemukan dirinya.

## **2. Teori Kepemimpinan Situasional Hershey dan Blanchard**

Hersey dan Blanchard (1977) sebagai penemu, "*Life Cycle Theory of Leadership*".

Teori ini merupakan perkembangan yang mutakhir dari teori kepemimpinan dan merupakan hasil baru dari model keefektifan pemimpin tiga dimensi. Model kepemimpinan ini didasarkan pada hubungan garis lengkung di antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin;

(2) kadar dukungan sosio emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan (3) level kesiapan ("kematangan") yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peran mereka, agar lebih efektif dalam hubungan mereka sehari-hari dengan orang lain. Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin (Hersey and Blanchard, 1986).

Walaupun diakui bahwa semua variabel situasi yakni pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, dan waktu adalah penting, namun dalam kepemimpinan situasional penekanan diletakkan kepada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut. Hubungan ini tidak semata-mata hubungan vertikal, tetapi juga secara horisontal. Jadi bagaimana peran pemimpin dalam

mempengaruhi perilaku bawahan, atasan, sejawat, teman, peserta didik, atau anggota keluarga.

Dalam teori ini, kematangan diartikan sebagai kemampuan dan kemauan para pengikut untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilaku mereka sendiri. Kematangan di sini hendaknya diartikan hanya dalam hubungan dengan tugas-tugas spesifik yang akan dilakukan seseorang. Sebab tidak dapat dikatakan bahwa seseorang itu sangat matang atau tidak matang dalam arti semua pekerjaan (menyeluruh). Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi, atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk mereka selesaikan.

Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang lain tergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menentukan komponen kematangan adalah:

(1) Orang yang mempunyai motif berprestasi memiliki karakteristik umum tertentu, termasuk kemampuan merumuskan dan dapat mencapai tujuan-tujuan yang tinggi, mempunyai perhatian pada prestasi pribadi.

(2) Berkaitan dengan istilah tanggung jawab yang dapat dilihat dari dua konsep yaitu: kemauan (motivasi) dan kemampuan (kompetensi). Kombinasi dari kedua faktor tersebut adalah: (a) individu yang tidak mau dan tidak mampu bertanggung jawab; (b) individu yang mau tetapi tidak mampu bertanggung jawab; (c) individu yang mampu tetapi tidak mau bertanggung jawab; dan (d) individu yang mau dan mampu bertanggung jawab.

- (3) Berkaitan dengan pendidikan dan atau pengalaman.
- (4) Berkaitan dengan kematangan melakukan tugas yang relevan ini, terdapat dua faktor: (a) kematangan kerja yaitu kemampuan dan pengetahuan teknis untuk melakukan tugas dan (b) kematangan psikologis yaitu suatu perasaan percaya diri dan harga diri tentang diri sendiri sebagai seorang individu.
- (5) Berkaitan dengan variabel-variabel situasional, misalnya gaya atasan pemimpin, komitmen dalam waktu dan hakekat kerja.

Menurut teori kepemimpinan situasional, taraf kematangan para pengikut secara kontinu meningkat dalam hal melaksanakan tugas spesifik. Pemimpin hendaknya mulai mengurangi “perilaku tugas mereka dan meningkatkan perilaku hubungan” sampai individu atau kelompok mencapai taraf kematangan moderat.

Empat gaya kepemimpinan menurut teori ini adalah

- (1) “Memberitahukan” (*telling*) perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan hubungan rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah pemimpin mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan di mana tugas pekerjaan dilakukan. Pemimpin memberikan instruksi spesifik dan mensupervisi pelaksanaan pekerjaannya secara ketat. Gaya ini sesuai dengan level kematangan yang rendah (M1).
- (2) “Menjajarkan” (*selling*). Perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi. Gaya ini ditandai dengan pengarahan yang masih tinggi dan pemimpin, tetapi sudah mengadakan komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional untuk menjajarkan keputusan. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan rendah ke sedang (M2), orang-orang yang tidak mampu tetapi mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu tugas.

(3) “Mengikutsertakan” (*participating*). Perilaku hubungan tinggi dari tugas rendah. Pemimpin dan pengikut sama-sama memberikan andil dalam keputusan melalui komunikasi dua arah. Gaya ini sesuai dengan tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3), orang-orang yang mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman.

(4) “Mendelegasikan” (*delegating*). Perilaku hubungan rendah dan tugas rendah. Gaya ini melibatkan yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum. Sesuai bagi tingkat kematangan tinggi (M4), orang-orang yang mampu, dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Mereka adalah orang yang matang melakukan tugas dan matang pula secara psikologis.

Kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin berperilaku ketika hendak mencoba mempengaruhi prestasi para pengikut, gaya kepemimpinan merupakan kombinasi antara perilaku direktif dan perilaku suportif. Perilaku direktif meliputi: mengatakan secara jelas kepada seseorang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya di mana melakukannya, bilamana mengerjakannya, dan kemudian mengawasi dengan saksama pelaksanaannya. Sedangkan perilaku suportif meliputi: mendengarkan orang lain, memberikan dukungan dan semangat atas usaha mereka, dan kemudian membantu keterlibatan mereka dalam pemecahan persoalan pengambilan keputusan.

### **3. Model Partisipasi Pemimpin**

Model Kontingensi awal lainnya dikembangkan oleh Vroom and Yetton (1977). Model itu adalah model partisipasi pemimpin, yang menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Model yang dikembangkan pada awal 1970-an itu mengatakan bahwa perilaku pemimpin disesuaikan supaya dapat mencerminkan struktur tugasnya yang bersifat rutin, non-rutin, atau di antara keduanya. Model Vroom and Yetton itu adalah apa yang kami sebut model normatif karena model itu menyakan serangkaian aturan (norma) berurutan yang harus diikuti oleh pemimpin untuk menentukan bentuk dalam jumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang ditentukan oleh jenis situasi yang berbeda-beda.

Model partisipasi pemimpin telah berubah karena berbagai studi senantiasa memberikan pandangan dan pemahaman tambahan atas gaya kepemimpinan yang efektif. Model terkini mencerminkan keputusan bagaimana dan dengan siapa dibuat dan menggunakan variasi dari lima gaya kepemimpinan yang sama yang dikenali dalam model asli. Model itu juga berkembang atas dasar pengambilan keputusan yang dilihat pemimpin kontingensi dalam menentukan apa gaya kepemimpinan yang paling efektif.

### **4. Gaya Kepemimpinan Model Partisipasi Pemimpin Vroom**

Vroom dan Yetton (1977) mengemukakan model kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada cara pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Mereka telah mengembangkan model pengambilan keputusan kepemimpinan yang menunjukkan macam-macam situasilah di mana berbagai macam tingkat

pengambilan keputusan yang partisipatif dapat cocok. Berbeda dengan Fiedler, mereka berusaha memberikan model normatif yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan. Mereka mengasumsikan bahwa tidak ada gaya yang ideal yang cocok bagi setiap situasi. Pemimpin harus cukup fleksibel untuk merubah gaya supaya cocok dengan situasi. Fiedler berpendirian bahwa situasilah yang harus dirubah supaya cocok dengan gaya kepemimpinan yang cukup keras dan sukar dirubah.

Cribbin (1982: 24), mengemukakan kriteria pengambilan keputusan kepemimpinan sebagaimana yang dirumuskan oleh Vroom dan Yetton dalam bentuk pertanyaan yaitu:

(1) Apakah ada persyaratan mutu? (2) Apakah masalah itu berstruktur? (3) Apakah saya mempunyai cukup informasi? (4) Apakah penerimaan oleh bawahan penting? (5) Jika saya mengambil keputusan, apakah saya cukup yakin bahwa bawahan akan menerimanya? (6) Apakah bawahan ikut mencapai tujuan organisasi dalam memecahkan masalah? (7) Apakah ada kemungkinan terjadi perselisihan mengenai penyelesaian yang lebih disukai?

Dalam menggunakan kriteria ini, ada tiga strategi bagi manajer. Strategi otokratis menyangkut pemecahan masalah oleh manajer sendiri dengan mempergunakan informasi apapun yang tersedia, atau mendapatkan data tertentu dan orang-orang sebelum mengambil keputusan. Strategi konsultatif menyangkut pembebanan masalah itu kepada orang-orang yang relevan dan mengumpulkan usul-usul dan gagasan mereka sebelum mengambil keputusan atau menggunakan cara berkonsultasi dalam lingkungan kelompok.

Akhirnya, proses kelompok menyangkut fungsi katalisator sehingga kelompok

mencapai konsensus. Ada dua syarat sebagai pelengkap ketujuh kriteria di atas. Jika faktor waktu penting sekali maka pendekatan yang lebih otokratis mungkin paling baik. Ini berlaku untuk keadaan darurat dan keadaan yang memerlukan efektivitas waktu dipandang dari segi satu jam kerja untuk satu orang yang disediakan untuk proses. Jika pengembangan bawahan merupakan masalah yang kritis maka lebih layak dipergunakan pendekatan partisipatif, seperti yang dikatakan oleh Vroom dan Yetton, 'Manager bukannya semata-mata otokratis atau partisipatif belaka, tetapi dapat mempergunakan pendekatan mana saja sebagai jawaban atas tuntutan situasi sesuai dengan persepsinya'.

#### **5. Model Alur Sasaran**

Sekarang ini, salah satu pendekatan yang paling dihargai untuk memahami kepemimpinan adalah teori alur-sasaran, yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai sasaran mereka dan memberikan arahan dan dukungan yang perlu guna menjamin agar sasaran mereka itu cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut. Teori alur sasaran yang dikembangkan oleh Robert House itu merupakan model kepemimpinan kontingensi yang mengambil unsur-unsur kunci teori pengharapan tentang motivasi. Istilah "alur-sasaran" diambil dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif itu memperjelas alur untuk membantu pengikut mereka berangkat dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja mereka dan membuat perjalanan melalui alur itu lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan jebakan di jalan.

Menurut teori alur-sasaran, perilaku pemimpin itu dapat diterima oleh bawahan sejauh mereka melihatnya sebagai sumber langsung kepuasan atau sebagai sarana

kepuasan masa depan. Perilaku pemimpin itu mampu memberi memotivasi sejauh bahwa perilaku itu (1) membuat pencapaian kebutuhan bawahan tergantung pada kinerja yang efektif dan (2) memberi pelatihan, bimbingan, dukungan, dan imbalan yang perlu bagi keefektifan kinerja. Untuk menguji pernyataan itu. Robins, dalam House, 2012 mengidentifikasi empat perilaku pemimpin:

- Pemimpin yang direktif (mengarahkan): Memberi kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari diri mereka, menjadwalkan pekerjaan yang harus dilakukan, dan memberi bimbingan spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
- Pemimpin yang suportif (membantu): Bersikap bersahabat dan peduli terhadap kebutuhan bawahan.
- Pemimpin yang partisipatif (berpartisipasi): Berunding dengan bawahan menggunakan saran mereka sebelum membuat keputusan.
- Pemimpin yang berorientasi prestasi: Menentukan sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan bekerja pada tingkat yang paling tinggi. Berbeda dengan pandangan Fiedler mengenai perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu fleksibel, teori alur-sasaran berasumsi bahwa pemimpin yang sama dapat memperagakan salah satu atau semua gaya kepemimpinan itu, tergantung pada situasinya.

Teori alur-sasaran berpendapat dua golongan variabel situasi atau kontingensi yang mengurangi hubungan perilaku hasil kepemimpinan: variabel-variabel dalam lingkungan yang berada di luar kendali bawahan (mencakup faktor-faktor struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja) dan variabel-variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan (tempat kendali, pengalaman, dan kemampuan yang dipersepsikan). Faktor-faktor

lingkungan menentukan jenis perilaku pemimpin yang dibutuhkan jika hasil bawahan ingin dimaksimalkan; sedangkan karakteristik pribadi bawahan menentukan cara menafsirkan lingkungan dan perilaku pemimpin. Teori itu mengatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi tidak efektif jika perilaku itu berlebihan sumber daya struktur lingkungannya atau tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

### **2.3. Kompetensi**

Pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia sebagai alat maupun tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan segera tenaga tehnik, kerpemimpinan, tenaga, administrasi dan upaya ini ditujukan kepada kelompok sosial untuk memudahkan mereka terlihat dalam sistem sosial ekonomi di negeri itu.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai subjek dan objek pembangunan, karenanya pendidikan dan latihan merupakan aspek yang cukup penting dilakukan dalam jangka pendek untuk memenuhi tenaga kerja terampil, berwawasan luas serta mempunyai visi jauh kedepan.

Dalam hal ini Tjahja Supriatna (2000: 13) mengemukakan bahwa kemiskinan unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja dan kehidupan yang sehat, pengembangan karir di tempat kerja dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Bahkan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak,

seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1993 : 182) bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

Ada 4 (empat) aspek yang dicakup dalam pengembangan kualitas manusia sebagai upaya meningkatkan kapasitas mereka menurut Briant dalam Gibson (1993 : 25) yaitu :

1. Pembangunan harus memberikan penekanan pada unsur kapasitas (*capacity*) kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan untuk itu.
2. Pembangunan harus menekankan upaya pemerataan (*equity*) pembangunan yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.
3. Pembangunan mengandung arti pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) yang sekaligus bermakna yang lebih besar kepada pihak rakyat, hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memiliki wewenang yang sepadan dan relevan. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat yang lemah.
4. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan (*sustainable*) dan unsur interdependensi diantara berbagai negara di dunia, karena konsep kelangsungan dan kelestarian pembangunan ini, maka kendala sumber daya manusia yang terbatas dan langkah akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas tersebut.

Di sisi lain Siagian (1995 : 35), merumuskan pengembangan sumber daya

manusia merupakan tindakan :

1. Kreasi sumber daya manusia
2. Pengembangannya
3. Menyusun struktur intensif (upah) sesuai peluang kerja yang ada

Ketiga pengertian ini mengandung upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan formal dan latihan dalam pemanfaatan sumber daya manusia merupakan suatu upaya terencana dalam meningkatkan kinerja individu dan masyarakat suatu negara agar dapat secara aktif menentukan masa depannya. Menurut Jim Alef. Executive Vice President dan Ketua SDM, First Chicago Corp, mengatakan bahwa bila anda memperhatikan sumber-sumber keunggulan kompetitif yang dapat diperbaharui selama dekade terakhir. Satu-satunya yang bertahan adalah mutu manusia yang bekerja untuk anda.

Dari beberapa pengertian di atas, Susilo Martoyo (1987: 50) menyimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia yakni secara makro dan mikro. Secara makro, pengembangan sumber daya manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pengembangan bangsa, sedangkan secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan pengelola tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil optimum.

Pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan. Padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris ini cukup banyak dan yang lebih relevan dengan pembahasan ini adalah kata *profesiency* dan *ability* yang memiliki arti kurang lebih sama yaitu kemampuan. Disamping berarti kemampuan, kompetensi juga berarti *the state of being legally competent or qualified* (McLeod, 1989),

yakni keadaan berwenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Adapun kompetensi pegawai menurut Barlow (1985), ialah *the ability of teacher to responsibly perform his or her duties appropriately* artinya kompetensi pegawai merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kompetensi profesional pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan pegawai dalam menjalankan profesi kepegawaiannya (Muhibbin, 1995:229) artinya pegawai yang piawai dalam melaksanakan profesinya dapat disebut sebagai pegawai yang kompeten dan profesional.

Selanjutnya Muhibbin menyebutkan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, pegawai dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersifat psikologis, yaitu : (1) kompetensi kognitif, meliputi ilmu pengetahuan kependidikan dan pengetahuan materi bidang tugasnya; (2) kompetensi afektif meliputi konsep diri dan sikap penerimaan terhadap diri sendiri dan orang lain; (3) kompetensi psikomotor, meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pegawai.

Wijaya dan Ruslan (1991:24) menyebutkan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan dasar yang disyaratkan untuk memangku profesi sebagai pegawai. Senada dengan Muhibbin, mereka juga mengelompokkan kompetensi pegawai menjadi tiga bidang yaitu: (1) kemampuan intelektual; (2) kemampuan sikap; dan (3) kemampuan perilaku.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kompetensi

profesional pegawai adalah kemampuan dan kewenangan pegawai dalam menjalankan profesi kepegawainnya. Kompetensi profesional pegawai tersebut terdiri dari kompetensi kognitif, kompetensi afektif dan kompetensi psikomotor. Kompetensi profesional pegawai mempengaruhi keberhasilan/kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas/kegiatan pembelajaran.

#### **2.4. Komitmen Terhadap Organisasi**

Komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Saking pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen individu terhadap organisasi/ perusahaan, apa dampaknya bila komitmen tersebut tidak diperoleh dan mengapa hal tersebut perlu dipahami, penulis mencoba menjelaskannya dalam artikel pendek ini.

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (1985 : 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan- aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan

pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

#### **a. Jenis Komitmen**

Komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi 2 bagian:

##### **1) Jenis Komitmen menurut Allen & Meyer**

Allen dan Meyer (dalam Dunham, dkk 1994: 370) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu : *afektif*, *normatif* dan *continuance*.

Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

1. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan

komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

## **2) Jenis komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers**

Komitmen organisasi dari Mowday, Porter dan Steers lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara

organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah:

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

#### **b. Menumbuhkan Komitmen**

Komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi atau organisasinya.

##### **1) Identifikasi**

Identifikasi, yang mwujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan

organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula (Pareek, 1994 : 113).

## **2) Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan (Sutarto, 1989 :79). Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula (Steer, 1985). Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

Ahli lain, Beynon (dalam Marchington, 1986 : 61) mengatakan bahwa partisipasi

akan meningkat apabila mereka menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama, dan salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, maka pegawainya akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan untuk menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah, kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan.

## **2.5. Kinerja Pegawai**

### ***1. Pengertian Kinerja***

Istilah kinerja secara terminologi merupakan terjemahan dari performance, yang tersusun dari 2 (dua) kata yaitu kenitika yang berarti kemampuan prestasi kerja, dengan demikian pengertian kinerja mengandung arti kemampuan kerja atau prestasi kerja. Sedangkan menurut pendapat (Suyatmoko, 1993: 3) menyatakan kinerja adalah sebagai kapasitas kerja.

Pengertian lainnya sistem performance dapat mempunyai arti yang beragam tergantung dari sudut pandang apa yang diarah kinerjanya. Secara etimologis lainnya dapat diartikan sebagai *The net on Process of Performing* yaitu suatu penampilan kerja atau proses keberadaan (Westermen, 1992: 73).

Adapun pengertian menurut pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas (LAN-RI) adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak (LAN-

RI, 1999). Menurut Mustopadidjaya (2000: 3) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja / performance mempunyai beberapa arti entries adalah :

- Melakukan, menjalankan dan melaksanakan.
- Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
- Menggambarkan dengan suara atau alat musik.
- Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
- Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
- Memainkan (pertunjukkan ) musik.
- Melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Berdasarkan teori-teori tersebut di atas dapat disimpulkan bawa arti kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Di samping itu menurut Whitakkne dalam Mustopadidjaya (2000: 5) bahwa pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*Goals and Objectives*), dan pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme memberikan penghargaan / hukuman (*Reward / Punishment*) akan tetapi berperan sebagai alat manajemen guna memperbaiki organisasi (Mustopadidjaya 2000: 5).

## **2. Perencanaan Peningkatan Kinerja (PPK)**

Menurut PPK LAN-RI (1993: 2-3) PPK adalah suatu teknis perencanaan untuk meningkatkan kinerja yang mengutamakan daya analisis atas faktor-faktor

pendorong dan penghambat kinerja untuk menentukan strategi serta langkah-langkah kegiatan yang terkoordinasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan PPK ini dirancang untuk membantu para pimpinan dan pejabat baik untuk unitnya maupun secara perorangan yang berkeinginan melakukan peningkatan kinerja pada unit kerjanya. Kegunaan PPK :

a. Bagi seorang pimpinan

- 1) Mempertajam daya analisa
- 2) Mengetahui seluruh perencanaan unit kerja yang dipimpinnya; dan rencana kerja yang disusun bawahannya.
- 3) Meningkatkan dayaguna dan hasilguna dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Mengetahui situasi dan kondisi prestasi kerja staf baik sekarang maupun yang akan datang.
- 5) Mengembangkan ide-ide strategi dan kegiatan terprogram.
- 6) Diperlukan sebagai alat pengendalian dan alat bimbingan pada proses kerja staf.
- 7) Alat ukur dalam capaian tujuan jangka pendek.

b. Bagi staf

- 1) Pedoman dan ukuran pencapaian prestasi kerja
- 2) Pedoman pelaksanaan kegiatan terkoordinasi baik dengan unit intern maupun ekstern.
- 3) Mengetahui tugas dan tanggung jawab.
- 4) Meningkatkan kesadaran staf terhadap tugas dan kewajiban sesuai tupoksinya.

5) Meningkatkan dayaguna dan hasilguna organisasi yang dilaksanakan bersama pimpinan.

### **3. Strategi Peningkatan Kinerja**

Menurut Mathis & Jackson (2001: 83) bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut. Hubungan antara faktor-faktor tersebut secara luas diakui dalam literatur manajemen, bahwa dalam pencapaian prestasi kerja atau kerja seseorang adalah merupakan hasil dari kemampuan (*ability*) dikalikan dengan usaha (*effort*) dan dikalikan dengan dukungan (*Support*). Dimana kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor dikurangi atau ditiadakan.

Faktor pertama, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berhubungan langsung dengan *rekrutmen* dan atau penempatan pegawai yang menyangkut pemilihan orang dengan bakat dan minat yang tepat untuk pekerjaan yang diberikan.

Faktor kedua yaitu tingkat usaha yang dilakukan seseorang dipengaruhi oleh beberapa hal seperti motivasi, insentif dan rancangan pekerjaan.

Sedangkan faktor ketiga yaitu dukungan organisasi termasuk pelatihan, peralatan yang disediakan, mengetahui tingkat harapan, dan keadaan tim yang produktif.

Menurut Vroom, dalam Umar (2003:151) menyatakan prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan kerjanya (*ability*), dimana faktor motivasi terdiri dari komponen nilai-nilai (*valence*), peralatan (*instrumentality*) dan harapan (*expectacy*).

Menurut Robbin dalam Rosihan (2001 :58), bahwa prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah sebagai fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi, yang dapat dirumuskan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f(A \times M)$$

Agar tercapai kinerja yang lebih baik, maka individu harus mempunyai kemampuan sebagai prasyarat yang mutlak harus dipenuhi, tetapi juga dengan tidak mengabaikan faktor motivasi itu sendiri, sehingga persamaan tersebut menunjukkan bahwa prestasi seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah, walaupun mempunyai motivasi tinggi, akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah bila dibandingkan dengan orang yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dengan tingkat motivasi yang sama, begitu juga sebaliknya.

Kemampuan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: pendidikan dan latihan, pengalaman kerja, sistem dan prosedur serta sarana dan prasarana. Kemampuan yang dimaksudkan disini sebagai kesanggupan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Jika diketahui bahwa kinerja merupakan interaksi antara kemampuan kerja dan motivasi, maka kedua hasil tersebut harus didorong agar pegawai mampu mengeluarkan seluruh kemampuan mereka dan mengetahui motivasi apa yang mendorong mereka untuk bekerja agar mampu berprestasi secara optimal.

Jack dalam Umar (2003: 151), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah merupakan interaksi dari kemampuan, motivasi dan sumberdaya, yang dapat

diformulasikan sebagai berikut :

$$Performance = ability \times motivasi \times resources$$

Artinya bahwa dalam mencapai suatu tingkat kinerja, selain adanya kemampuan kerja dan motivasi juga harus didukung oleh adanya sumberdaya atau peralatan.

Sedangkan Hall dalam Rosihan (2001: 62), menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi dan ditambah dengan adanya kesempatan. Sehingga jika diformulasikan adalah sebagai berikut:

$$Performance = f (ability \times motivasi \times opportunity)$$

## **2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja**

### **1. Pendidikan**

Pendidikan merupakan usaha atau kegiatan manusia yang dijalankan dengan teratur, dan berencana untuk menambah wawasan pendidikan merupakan wadah untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. Dengan demikian melalui pendidikan kita akan mampu untuk mengembangkan kepribadian, sikap mental, kreativitas dan inovasi serta pengetahuan sumber daya manusia.

Pendidikan di dalam suatu organisasi merupakan proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan pendidikan bertujuan untuk mengembangkan individu secara formal disekolah, akademi dan perguruan tinggi, yang berfungsi untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai.

Davis (1996 : 283) mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teoritis dan konseptual. Dengan demikian pendidikan sangat penting oleh karena dalam setiap aktivitas manajerial kita dalam

lingkungan organisasi apapun memerlukan keterampilan yang hanya dapat diperoleh melalui pendidikan. Pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.

Harjo Sudarmo (1996 : 69) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan pengembangan secara berkelanjutan, proses pemikiran, kecakapan, serta kemampuan melakukan kreasi dalam kondisi yang selalu berubah. Selanjutnya organisasi tidak hanya sekedar membutuhkan orang baik tetapi juga membutuhkan orang-orang yang berpendidikan.

Pendidikan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk berkembang serta bekerja dengan baik dalam suksesi yang ditemui selama kariernya, persiapan karier jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi. Pegawai yang berpendidikan tinggi akan cenderung ditempatkan pada posisi yang tinggi dan sebaliknya pendidikan yang rendah akan sulit untuk pengembangan kariernya (Simamora, 1995 : 26).

## ***2. Keterampilan***

Skill adalah kemampuan, kemahiran, atau keahlian yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan, sehingga outputnya memberikan hasil yang berkualitas.

Strategi yang untuk meningkatkan skill adalah peningkatan pendidikan formal, pengadaan latihan, pengembangan wawasan perbaikan kompensasi, baik sistem penggajian, maupun pemberian insentif, fasilitas kendaraan, perumahan, pakaian kerja, sehingga mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan

indikatornya adalah produktivitas yang tinggi, inovatif, disiplin, tangguh, loyalitas dan dedikasi serta profesional.

Peningkatan kinerja melalui pendidikan dan tujuan meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, trampil, beretos kerja, profesional, produktif dan bertanggung jawab serta memiliki moral yang baik. Sedangkan melalui kegiatan pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan dan penguasaan teknis, memperbaiki dan memperbaharui budaya kerja yang lebih baik, sehingga mengurangi biaya produksi / akibat kesalahan dan kekeliruan dalam proses produksi meningkatkan produksi dan kualitas kerja.

Menurut Simamora (2001 : 349) pelatihan sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap individu dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, maka organisasi dapat melakukan evaluasi sekaligus memiliki hasil kerja pegawai (kinerja) guna peningkatan produktivitas pegawai.

Pelatihan adalah proses yang sistimatis untuk meningkatkan keterampilan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan sumber daya manusia juga merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap individu

(Simamora, 1997 : 242). Sehingga adanya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia maka organisasi dapat melakukan penilaian dan evaluasi mengenai hasil-hasil kerja pegawai guna meningkatkan produktivitas pegawai. Simamora (1997: 153) dan Handoko (1998: 175), mengemukakan bahwa pelatihan dapat

dibagi atas dua bagian yaitu pelatihan ditempat kerja (*on the job training*) yang meliputi kegiatan magang, intenship, intruksi pekerjaan dan rotasi yang kedua adalah pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*) mencakup kuliah dan pelatihan.

Gomes (1995 : 197) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki *performance* pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan harus didesain sebagai jawaban kebutuhan yang berhasil diidentifikasi dan mencakup pengalaman belajar dan aktifitas terencana.

Siagian (1998: 238), mengemukakan bahwa terdapat manfaat dari penyelenggaraan program pelatihan, yaitu: peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dan terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Dalam pelatihan tercakup didalamnya atau diidentikkan dengan pengembangan yang berorientasi pada kesempatan belajar, tidak terbatas pada upaya perbaikan performace pekerja pada pekerjaan sekarang saja, tetapi juga mempunyai jangkauan yang lebih luas.

### **3. *Pengalaman Kerja***

Menurut Siagian dalam Ponulele (2001 : 39) pengalaman secara implisit berarti pertumbuhan kapasitas kerja dalam arti kemampuan, seseorang yang telah lama bekerja tetapi tidak berkembang kemampuannya, maka orang tersebut tidak dapat dikatakan berpengalaman.

Untuk mengukur pengalaman kerja pegawai, maka masa kerja pegawai dibagi lima kelompok yaitu :

- a. Pengalaman dengan masa kerja kurang dari 5 tahun.
- b. Pengalaman dengan masa kerja 5 tahun sampai dengan kurang dari 10 tahun.
- c. Pengalaman dengan masa kerja 10 tahun sampai dengan kurang dari 15 tahun.
- d. Pengalaman dengan masa kerja 15 tahun sampai dengan kurang dari 20 tahun.
- e. Pengalaman dengan masa kerja dari 20 tahun ke atas.

Dalam peraturan kepegawaian masa kerja merupakan salah satu kriteria penentuan urutan kepangkatan, sementara urutan kepangkatan menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan untuk menduduki jabatan, karena masa kerja terkait dengan golongan kepangkatan pegawai. Masa kerja golongan juga menunjukkan tingkat senioritas seorang pegawai. Hal ini juga sering membuat pegawai yang mempunyai masa kerja baru, kurang motivasi dalam bekerja, karena biasanya yang ditunjuk sebagai penanggung jawab pekerjaan sering melihat tingkat senioritas, meskipun pegawai yang bersangkutan mempunyai kinerja kurang.

Masa kerja erat kaitannya dengan pengalaman, makin tinggi masa kerja seseorang maka makin tinggi pula pengalamannya. Pengalaman yang tinggi akan membantu pegawai dalam pengembangan karier, hal ini berdasarkan anggapan bahwa pegawai yang berpengalaman cenderung mempunyai kinerja yang baik. Pegawai yang mempunyai pengalaman banyak akan lebih mudah mengerjakan pekerjaannya dibandingkan dengan orang yang tidak berpengalaman akan susah melaksanakan pekerjaan dengan baik (Simamora, 1995 : 74).

### **3) Loyalitas**

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun (Wignyosoebroto, 1987). Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS PENELITIAN, DAN DEFINISI OPERASIONAL

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung.

Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dalam perannya sebagai manager.

Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

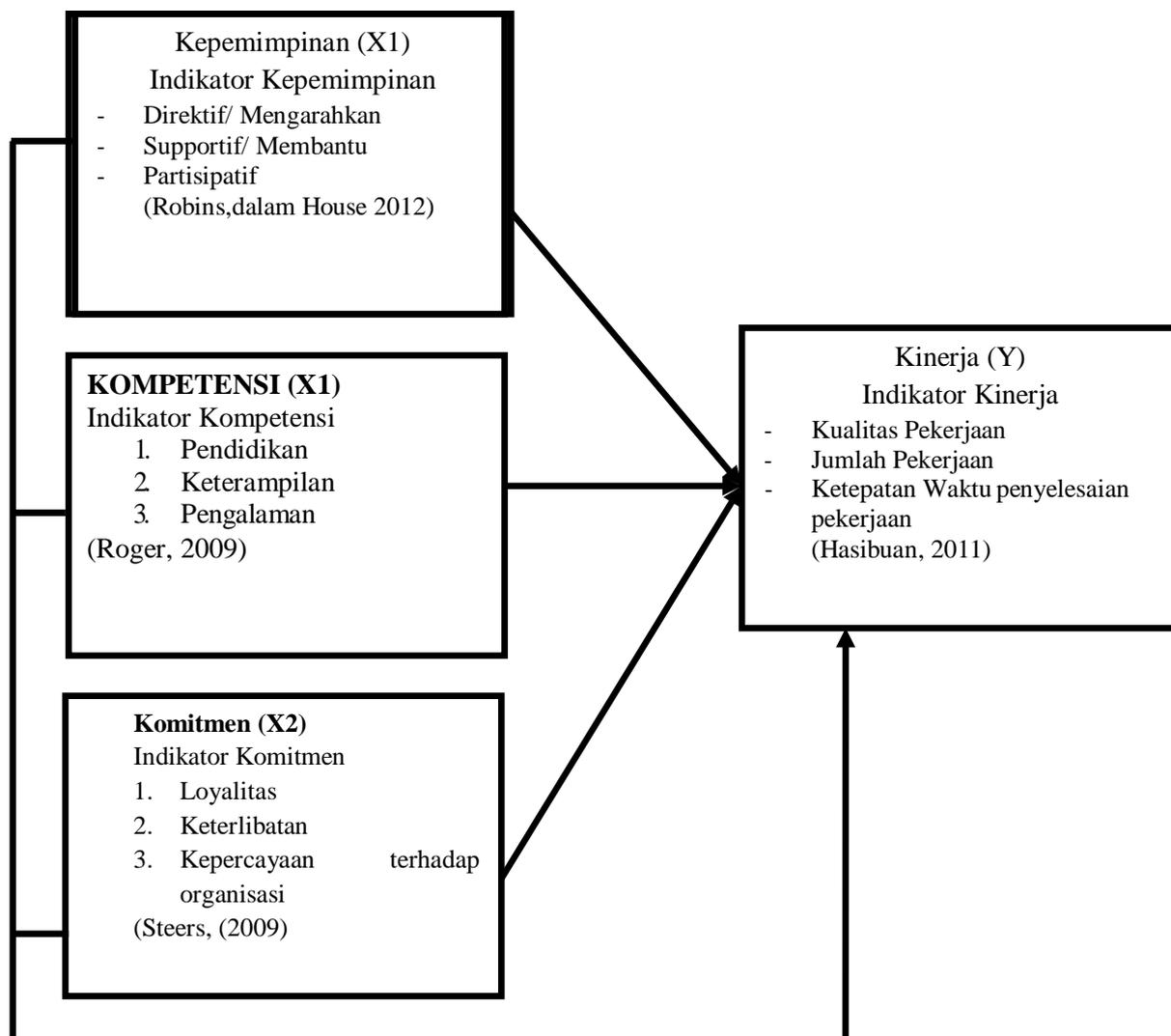
Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan

menghasilkan kinerja (Lasmahadi, 2008). Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Menurut Werther dan Davis, Sumber Daya Manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka kompetensi, pelatihan dan kepemimpinan sebagai bagian integral. Seperti telah dimaklumi, program pelatihan dapat dilakukan pada dua kepentingan utama peningkatan keahlian atau keterampilan melaksanakan tugas sekarang atau mempersiapkan seseorang untuk penugasan baru dimasa yang akan datang.

Berdasarkan uraian teoritis pada bab sebelumnya, berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berpikir dalam penelitian ini.

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian:**



### 3.2. Hipotesis Penelitian

Dengan melihat kerangka Konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan secara Parsial Terhadap Kinerja pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

2. Kepemimpinan, kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan

secara Simultan Terhadap Kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

3. Variabel kepemimpinan paling dominan berpengaruh Terhadap Kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, kompetensi dan komitmen sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X1, X2, X3, sedangkan variabel terikat adalah Kinerja pegawai yang diberi simbol Y. Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Variabel kepemimpinan diukur dengan tiga indikator yaitu: direktif/mengarahkan, membimbing dan partisipatif.
2. Kompetensi adalah kemampuan dasar yang ada pada pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Variabel pengetahuan diukur dengan tiga indikator yaitu: pendidikan, keterampilan dan pengalaman.
3. Komitmen adalah tingkat loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi. Komitmen diukur dengan tiga indikator antara lain : loyalitas, keterlibatan dan kepercayaan terhadap organisasi. Kinerja Pegawai didefinisikan sebagai hasil atau prestasi pegawai dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan tupoksinya.
4. Variabel kinerja pegawai diukur dengan tiga indikator yaitu kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan dan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, penelitian berjenis penelitian kuantitatif dengan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui pengaruh hubungan variabel terikat dan variabel bebas.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Pengambilan lokasi tersebut didasarkan pada instansi tersebut peneliti bekerja sehingga memudahkan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Waktu Penelitian mulai Juni– Agustus 2020

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2009) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sebanyak 180 orang pegawai. Sugiyono (2009), memberikan definisi bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban,Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100),

maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar 25% x 180 populasi = 45 orang pegawai. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang pegawai.

#### **4.4. Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5): Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2): Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2009).

#### **4.5. Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data di lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau

sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan.

Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu:

(1) valid atau shahi; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Sehindler, 2003). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, dilakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah realibel. Terpenuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.5.1. Uji Validitas Instrumen (*Test of Validity*)**

Instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur konstruk yang akan di ukur dan dapat mengungkapkan data serta variabel-variabel yang diteliti secara konsisten. Validitas merupakan ukuran yang berhubungan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur

konstruk yang seharusnya di ukur. Uji validitas adalah ketepatan skala atas pengukuran instrumen yang digunakan dengan maksud untuk menjamin bahwa alat ukur yang digunakan, dalam hal ini pernyataan pada kuesioner sesuai dengan obyek yang diukur. Instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjangkau fungsi ukurnya.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau  $\alpha=0,05$ . Instrumen dikatakan valid mempunyai nilai signifikansi korelasi  $\leq$  dari 95% atau  $\alpha = 0,05$  (Sugiono, 2010). Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *korelasi product moment Pearson*. Kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen yang dikatakan valid jika nilai  $r \geq 0.30$  (*cut Of point*) (Sugiono, 2010).

#### **4.5.2. Uji Reliabilitas Instrumen (*Test Of Reliability*)**

Uji Reliabilitas adalah uji kehandalan yang bertujuan mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas).

#### **4.5.3. Uji Asumsi Klasik**

Dilakukan untuk memberi kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan meliputi:

#### **4.5.4 Uji Multikolinieritas**

Multikolinieritas adalah situasi dimana terdapat kolerasi variabel-variabel bebas

diantara satu dengan yang lainnya (Bawono, 2008). Digunakan untuk melihat data yang dipakai mempengaruhi variable independen atau malah mempengaruhi variabel yang lain. Jika variabel bebas saling berkorelasidi atas 0,90 atau nilai toleransi kurang dari 0,10 dan VIF memiliki nilai di atas 5 mengindikasikan terjadinya multikolinieritas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya multikolinieritas.

#### **4.5.5 Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan ada penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

#### **4.5.6. Uji Autokorelasi**

Merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk menguji hubungan (korelasi) yang terjadi antara anggota-anggota dari rangkaian sebuah pengamatan yang terjadi dalam suatu waktu. Autokorelasi menunjukkan hubungan antara nilai-nilai yang berurutan dari variabel-variabel yang sama (Bawono, 2008)

#### **4.5.7 Uji Normalitas**

Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kita, data variabel dependen dan variabel independen yang kita pakai apakah berdistribusi normal atau tidak (Bawono, 2008). Data penelitian yang baik adalah yang berdistribusi normal.

#### **4.5.8 Uji Linieritas**

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model yang digunakan

sudah tepat atau lebih baik menggunakan model yang lain. Model dapat berupa linier, kuadratik, atau kubik (Bawono, 2008).

#### **4.6. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket) dan wawancara, yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap *face dan content validity*, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, *di-screening*, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

#### **4.7. Teknik Analisa Data**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin terhadap kineja pegawai. Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang

ditunjukkan oleh kepemimpinan, kompetensi dan komitmen terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai. Sebelum melakukan pengujian gresilinier berganda syarat uji regresi yang harus dipenuhi adalah:

Bentuk umum dari model yang akan digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kompetensi

X<sub>3</sub> = Komitmen

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, e = Koefisien pengaruh e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kepemimpinan, (X<sub>1</sub>), kompetensi (X<sub>2</sub>), dan Komitment (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui kepemimpinan, (X<sub>1</sub>), kompetensi (X<sub>2</sub>), dan Komitment (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara Parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

1) Ho berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2) Ha berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

variabel dependen.

3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $n - k - 1$ )

1) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent.

Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independent tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan *degree of freedom* ( $k$ ) dan ( $n-k-1$ ) dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independent. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut.

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data

$k$  = Banyaknya variabel independent

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar  $5\%$  dan  $df = (n-1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

a) Jika  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau  $\text{Sig. } F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**b)** Jika  $F_{hitung} < \text{atau } S_{ig}F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Karakteristik Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 45 orang.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

##### 1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan Kepemimpinan kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan Kepemimpinan kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Tabel 5.1  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	28	62,2
2	Perempuan	17	37,8
Jumlah		45	100,00

*Sumber : Hasil olah data primer 2021*

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 45 responden dalam penelitian ini, terdapat 28 (62,2%) responden laki-laki sedangkan sisanya

17 (37,8%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dan perempuan hampir sama jumlahnya. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

## 2. Usia

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat produktivitas pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.2

### Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 Tahun	3	6.67
2	31 – 40 Tahun	17	37.78
3	41 – 50 Tahun	24	53.33
4	>50 Tahun	1	2.22
Jumlah		45	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden, 3 (6.67%) responden yang berusia antara 21 – 30 tahun, 17 (37.78%) responden yang berusia antara 31–40 tahun, 24 (53,33%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan

1 (2,22%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31– 50 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

### **3. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur Kepemimpinan pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	3	6,7
2	S1	33	73,3
3	Diploma Tiga	4	8,9
4	SLTA	5	11,1
Jumlah		45	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar menunjukkan bahwa 3orang (6,7 %) adalah lulusan Magister (S2), 33 (73,3%) lulusan Sarjana (S1), pegawai dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4orang (8,9%) dan pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 5 orang (11,1%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sangat mendukung kinerja pegawai.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan Kepemimpinan sebagai wadah dalam peningkatan kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian

yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sekarang ini sangat mendukung kompetensi dan Kepemimpinan kerja pegawai menuju peningkatan kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

#### **4. Masa Kerja**

Kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci

masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 5.4

Tabel 5.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	1	2,2
2	5 - 10 Tahun	15	33,3
3	10 - 20 Tahun	29	64,5
4	> 20 Tahun	0	0
Jumlah		45	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden terdapat 1 orang (2,2%) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 15 orang (33,3%) responden yang memiliki masa kerja antara 5–10 tahun, dan 29 (64,5%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 5 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 15 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan Kepemimpinan pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 15 tahun dapat

diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada Kepemimpinan maupun terhadap kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan Kepemimpinan dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

## **5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan (X1)**

Deskripsi Kepemimpinan didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang Kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5.5

## Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kepemimpinan (X1)	X1_1	7 (15.6%)	23 (51.1%)	12 (26.7%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,76
	X1_2	2 (4.4%)	27 (60.0%)	9 (20.0%)	7 (15.6%)	0	45 (100%)	3,53
	X1_3	3 (6.7%)	25 (55.6%)	17 (37.8%)	0	0	45 (100%)	3,69
	X1_4	3 (6.7%)	22 (48.9%)	18 (40.0%)	2 (4.4%)	0	45 (100%)	3,58
	X1_5	5 (11.1%)	22 (48.9%)	8 (17.8%)	10 (22.2%)	0	45 (100%)	3,49
	X1_6	2 (4.4%)	24 (53.3%)	16 (35.6%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,56
	X1_7	6 (13.3%)	24 (53.3%)	14 (31.1%)	1 (2.2%)	0	45 (100%)	3,78
	X1_8	3 (6.7%)	26 (57.8%)	15 (33.3%)	1 (2.2%)	0	45 (100%)	3,69
	X1_9	4 (8.9%)	25 (55.6%)	15 (33.3%)	1 (2.2%)	0	45 (100%)	3,71
Rata-rataKepemimpinan								3,64

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut 1) Atasan saya berpandangan jauh kedepan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,76. 2) Pimpinan selalu menekankan hasil proses bekerja untuk memacu perbaikan kinerja pegawai di masa yang akan datang, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,53. 3) Pimpinan mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata

3,69. 4) Pimpinan memperhatikan keinginan bawahan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,58. 5) Pimpinan mengapresiasi pendapat bawahan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,49. 6) Pimpinan mengedepankan seluruh masukan bawahan dalam mengambil keputusan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,56. 7) Pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada menggunakan data dan fakta yang ada, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 8) Pimpinan memiliki kemampuan intelektual yang tinggi dalam mengorganisasikan semua departemen yang ada di kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 9) Pimpinan selalu mendelegasikan tanggungjawab kepada pegawai sehingga diharapkan kinerjanya baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,71. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata Kepemimpinan umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,64

## **2. Kompetensi (X2)**

Deskripsi kompetensi didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 5.6  
Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kompetensi (X2)	X2_1	2 (4.4%)	25 (55.6%)	15 (33.3%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,58
	X2_2	12 (26.7%)	15 (33.3%)	13 (28.9%)	4 (8.9%)	1 (2.2%)	45 (100%)	3,73
	X2_3	3 (6.7%)	19 (42.2%)	22 (48.9%)	0	1 (2.2%)	45 (100%)	3,5
	X2_4	4 (8.9%)	25 (55.6%)	11 (24.4%)	5 (11.1%)	0	45 (100%)	3,62
	X2_5	3 (6.7%)	27 (60.0%)	11 (24.4%)	3 (6.7%)	1 (2.2%)	45 (100%)	3,62
	X2_6	9 (20.0%)	18 (40.0%)	13 (28.9%)	5 (11.1%)	0	45 (100%)	3,69
	X2_7	8 (17.8%)	20 (44.4%)	14 (31.1%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,73
	X2_8	3 (6.7%)	25 (55.6%)	9 (20.0%)	6 (13.3%)	2 (4.4%)	45 (100%)	3,47
	X2_9	8 (17.8%)	21 (46.7%)	11 (24.4%)	4 (8.9%)	1 (2.2%)	45 (100%)	3,69
Rata-rata Kompetensi								3,63

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut 1) Pekerjaan saya sesuai dengan tingkat pendidikan yang saya miliki, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,58. 2) Pendidikan yang saya miliki membantu dalam memudahkan penyelesaian pekerjaan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,73. 3) Atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,5. 4) Saya memiliki keterampilan dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju

dengan rata-rata 3,62. 5) Pegawai menyadari bahwa keterampilan yang di miliki membantu dalam mengerjakan pekerjaanya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. 6) Atasan memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan keterampilanya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 7) Saya memiliki pengalaman terhadap pekerjaan saya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,73. 8) Pengalaman membantu saya dalam memberikan kelancaran terhadap tugas di kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,47. 9) Saya menyadari bahwa guru yang terbaik adalah pengalaman, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kompetensiumumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,63

### **3. Komitmen (X3)**

Deskripsi komitmen didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang komitmendapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 5.7  
Deskripsi Responden Terhadap Komitmen

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Komitmen (X3)	X3_1	8 (17.8%)	22 (48.9%)	14 (31.1%)	1 (2.2%)	0	45 (100%)	3,82
	X3_2	3 (6.7%)	28 (62.2%)	12 (26.7%)	2 (4.4%)	0	45 (100%)	3,71
	X3_3	5 (11.1%)	22 (48.9%)	13 (28.9%)	5 (11.1%)	0	45 (100%)	3,6
	X3_4	2 (4.4%)	25 (55.6%)	16 (35.6%)	2 (4.4%)	0	45 (100%)	3,6
	X3_5	3 (6.7%)	23 (51.1%)	18 (40.0%)	1 (2.2%)	0	45 (100%)	3,62
	X3_6	7 (15.6%)	17 (37.8%)	18 (40.0%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,62
	X3_7	6 (13.3%)	24 (53.3%)	10 (22.2%)	5 (11.1%)	0	45 (100%)	3,69
	X3_8	5 (11.1%)	24 (53.3%)	12 (26.7%)	4 (8.9%)	0	45 (100%)	3,67
	X3_9	3 (6.7%)	25 (55.6%)	15 (33.3%)	2 (4.4%)	0	45 (100%)	3,64
Rata-rata Komitmen								3,66

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item komitmen dapat diuraikan sebagai berikut 1) Menjunjung tinggi aturan yang berlaku pada organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,82. 2) meyakini bahwa penerapan aturan yang ada membantu dalam meningkatkan kinerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,71. 3) memperhatikan sikap yang baik dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,6. 4) Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,6. 5) Saya dilibatkan terhadap kegiatan-

kegiatan kantor, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. 6) Atasan saya menyadari pentingnya keterlibatan pegawai dalam setiap aktivitas kerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. 7) memahami bahwa organisasi mempercayai saya dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 8) memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67. 9) Rekan kerja mempercayai saya dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,64. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata komitmen umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,66.

#### **4. Kinerja pegawai**

Deskripsi kinerja pegawai didasarkan pada 9 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 9 pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 5.8  
Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kinerja (Y)	Y_1	2 (4.4%)	29 (64.4%)	14 (31.1%)	0	0	45 (100%)	3,73
	Y_2	3 (6.7%)	29 (64.4%)	13 (28.9%)	0	0	45 (100%)	3,78
	Y_3	10 (22.2%)	20 (44.4%)	8 (17.8%)	7 (15.6%)	0	45 (100%)	3,73
	Y_4	7 (15.6%)	16 (35.6%)	19 (42.2%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,6
	Y_5	3 (6.7%)	26 (57.8%)	13 (28.9%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,64
	Y_6	3 (6.7%)	28 (62.2%)	11 (24.4%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,69
	Y_7	7 (15.6%)	24 (53.3%)	11 (24.4%)	3 (6.7%)	0	45 (100%)	3,78
	Y_8	9 (20.0%)	18 (40.0%)	13 (28.9%)	5 (11.1%)	0	45 (100%)	3,69
	Y_9	1 (2.2%)	30 (66.7%)	10 (22.2%)	4 (8.9%)	0	45 (100%)	3,62
Rata-rata Kinerja								3,77

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut 1) bekerja dengan kualitas tinggi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,73. 2) meyakini bahwa kualitas pekerjaan mampu meningkatkan kinerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 3) memperhatikan kualitas dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,73. 4) bisa menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,6. 5) Pekerjaan yang di berikan saya kerjakan dengan baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,64. 6) meyakini bahwa banyak

pekerjaan berdampak pada penambahan kompensasi dari organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 7) bekerja dengan tepat waktu, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 8) meyakini bahwa bekerja dengan tepat waktu mampu meningkatkan kinerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 9) memperhatikan waktu dalam bekerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,62. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja pegawai umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,77.

### 5.3 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

##### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan( $X_1$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.9  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan( $X_1$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X1	X1_1	0.906	0.000	Valid
	X1_2	0.857	0.000	Valid
	X1_3	0.836	0.000	Valid
	X1_4	0.876	0.000	Valid
	X1_5	0.891	0.000	Valid
	X1_6	0.843	0.000	Valid
	X1_7	0.916	0.000	Valid
	X1_8	0.918	0.000	Valid
	X1_9	0.815	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

##### 2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi( $X_2$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_2$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X2	X2_1	0.906	0.000	Valid
	X2_2	0.857	0.000	Valid
	X2_3	0.836	0.000	Valid
	X2_4	0.876	0.000	Valid
	X2_5	0.891	0.000	Valid
	X2_6	0.843	0.000	Valid
	X2_7	0.916	0.000	Valid
	X2_8	0.918	0.000	Valid
	X2_9	0.815	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

### 3) Hasil uji validitas instrumen variabel Komitmen ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.11  
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen ( $X_3$ )

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X3	X3_1	0.906	0.000	Valid
	X3_2	0.857	0.000	Valid
	X3_3	0.836	0.000	Valid
	X3_4	0.876	0.000	Valid
	X3_5	0.891	0.000	Valid
	X3_6	0.843	0.000	Valid
	X3_7	0.916	0.000	Valid
	X3_8	0.918	0.000	Valid
	X3_9	0.815	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### 4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha$  0.05), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

Tabel 5.12  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.906	0.000	Valid
	Y_2	0.857	0.000	Valid
	Y_3	0.836	0.000	Valid
	Y_4	0.876	0.000	Valid
	Y_5	0.891	0.000	Valid
	Y_6	0.843	0.000	Valid
	Y_7	0.916	0.000	Valid
	Y_8	0.918	0.000	Valid
	Y_9	0.815	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13  
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Kepemimpinan( $X_1$ )	0.958	Realibel
2	Kompetensi( $X_2$ )	0.959	Realibel
3	Komitmen ( $X_3$ )	0.951	Realibel
3	Kinerja Pegawai (Y)	0.951	Realibel

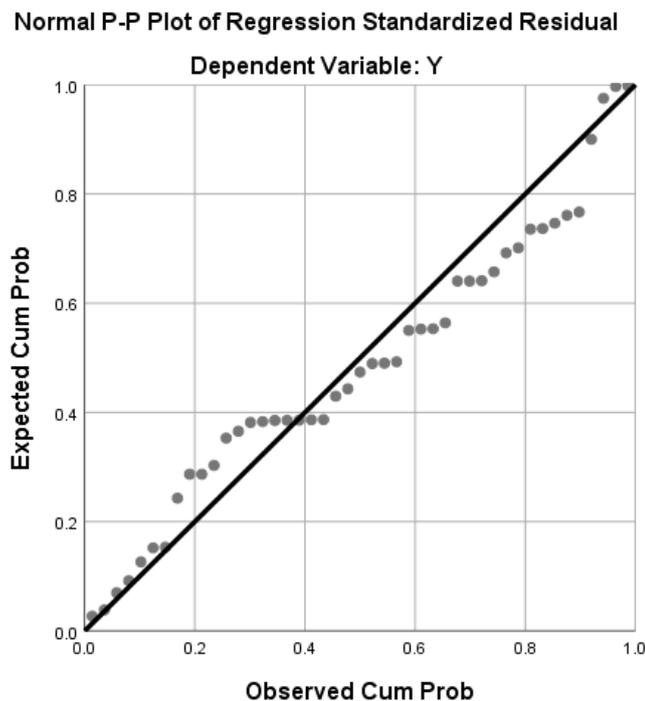
Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachnya melebihi dari 0,60.

### c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2  
Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

#### d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel 14 berikut.

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Data**

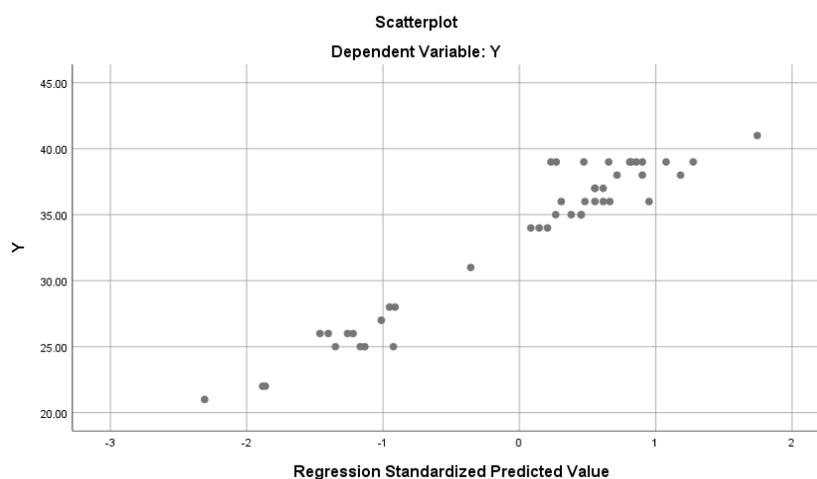
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.103	9.673
X2	0.237	4.227
X3	0,131	7.630

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinieritas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada lebih kecil dari 10 yang berarti tidak terjadi multikolinieritas pada variable X1, X2 dan X3.

#### e. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.

Gambar 3.  
Hasil Uji Glejser



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser

diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik nol pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.4 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.15

Hasil Analisa Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,491	0,356	0.724
Kepemimpinan( $X_1$ ),	0,419	3,328	0.002
Kompetensi( $X_2$ )	0,232	3,295	0.002
Komitmen ( $X_3$ )	0.348	3,103	0,003

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,491 + 0,419X_1 + 0,232X_2 + 0.348X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 0,491 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai, maka tingkat Kinerja pada Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar adalah sebesar 0,419 satuan.

2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,419. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,419 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,419 satuan dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.
3. Koefisien regresi variabel kompetensi ( $X_2$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,232. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompetensi kerja, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,232 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,232 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.
4. Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,348, artinya setiap penambahan satu satuan variabel Komitmen Organisasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0,348 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Komitmen Organisasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,348 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

## **2. Uji Statistik**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$ persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama

apakah variabel independen (kepemimpinan, kompetensi dan komitmen ) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

#### a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 5.16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, kompetensi dan komitmen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 5.16  
Hasil Uji F

Model	Sum of Squars	Df	Mean square	F	P
Regression	1447.613	3	482.538	203.567	0,000
Residual	97.187	41	2.370		
Total	1544.800	44			

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.16, didapatkan nilai F statistik sebesar 203,567 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, kompetensi dan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

#### b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara (pendidikan, pelatihan dan komitmen) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar pada tingkat

signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.17  
Hasil Uji t (Uji Parsial)

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,005	0,004	0.724
Kepemimpinan( $X_1$ ),	0,498	7,383	0.002
Kompetensi( $X_2$ )	0,281	2,578	0.002
Komitmen ( $X_3$ )	0.225	2,062	0,003

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *Kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
- 2) Pengaruh *Kompetensi* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , maka disimpulkan H1 diterima, artinya *Kompetensi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
- 3) Pengaruh *komitmen* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,003 <$

0,05, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *komitmen* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar

### 3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.18  
Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0.724
X <sub>1</sub>	0,405	0.000
X <sub>2</sub>	0,265	0.002
X <sub>3</sub>	0,336	0.003

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Kepemimpinan, Kompetensi dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$

yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted*  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19  
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.968	.937	.932	1.53961

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.19 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,937, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan( $X_1$ ), Kompetensi( $X_2$ ) dan komitmen ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,937 atau 93,7% variansi kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan( $X_1$ ), kompetensi( $X_2$ ) dan komitmen ( $X_3$ ). Sedangkan sisanya 6,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

## **5.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing meskipun situasi wilayah yang masih tetap menghadapi Pandemi Covid-19.

Hasil analisis statistik secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan( $X_1$ ), Kompetensi( $X_2$ ) dan komitmen ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Hasil penelitian relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agussalim (2010), Muksonuddin (2012), Djuhadmin (2012), Lussier dan Achua (2011), dan Umar (2012)

Dalam bagian ini akan dibahas pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dikemukakan berikut ini.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agussalim (2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manager untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung.

Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dalam perannya sebagai manager. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan tersebut. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

## **2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Muksonuddin (2012) dan Djuhadmin (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Muhibbin menyebutkan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, pegawai dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersifat psikologis, yaitu : (1) kompetensi kognitif, meliputi ilmu pengetahuan kependidikan dan pengetahuan materi bidang tugasnya; (2) kompetensi afektif meliputi konsep diri dan sikap penerimaan terhadap diri sendiri dan orang lain; (3) kompetensi psikomotor, meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pegawai.

### **3. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,320, koefisien ini menunjukkan bahwa tunjangan penghasilan pegawai berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Asriady (2012) yang menemukan bahwa komitmen secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen seseorang terhadap organisasi/organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting. Saking pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen individu terhadap organisasi/ organisasi, apa dampaknya bila komitmen tersebut tidak diperoleh dan mengapa hal tersebut perlu dipahami, penulis mencoba menjelaskannya dalam artikel pendek ini.

Porter (Mowday, dkk, 1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

#### **4. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Kepemimpinan, Kompetensi dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar adalah variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ). Kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, karena kualitas kerja pegawai tergantung dari Kepemimpinan, motivasi dan lingkungannya (sarana dan prasarana). Usman (2013:223) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah keinginan untuk berbuat sesuatu. Kepemimpinan merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang untuk terdorong bekerja

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, kompetensi dan komitmen akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

## 6.2 Saran

1. Perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan penerapan model kepemimpinan agar kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar semakin meningkat.
2. Perlu peningkatan kompetensi pegawai melalui keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan secara bergilir sesuai dengan tupoksinya masing-masing sehingga mampu lebih memahami bidang tugasnya di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
3. Perlu adanya komitmen yang kuat dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim., 2010. *Analisis faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai*. Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Aswar. 2010. *Reliability dan Validitas* (3rd ed). Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Cascio, W.F. 2009. *Managing Human Resource*. International Edition. McGraw Hall Inc : New York.
- Cooper, Donald R and C. William Emory. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Terjemahan Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Desseler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Indonesia. PT Prcnhallindo, Jakarta.
- DjarmikoYayat Hayati, 2009, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama Alfabetta. Bandung.
- Djuhadmin, 2012. *Analisis Kompetensi SDM terhadap kinerja*, Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2009, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Effendy, Sofyan dan Singarimbun, Masri, 2009, *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, LP3ES. Jakarta
- Egan, John. 2013. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall: Singapore.
- Gasperz Vincent, 2010, *Manajemen Produktivitas Total ; Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Follet, Marquett, 2009. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>
- Kadir, Abdul, 2012. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan Menuju Kualitas Next generation*. Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama - Bandung
- Moekijat, 2010. *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Robins, 2014. *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja*. Prima, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saban, Echdar. 2017. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis*. Bogor: Ghalia

- Sastrahadiwiryo, 2013. *Management Ketenagakerjaan di Indonesia*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Schein, Spanicquet, 2014. "Human Resource Quality and Competence". <http://humanresource.com>
- Siagian, P. Sondang, 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Siamamora, Henry, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Stoner, Western., 2014. "Human Resource Management. Published by McGraw Hill", USA.
- Siagian, Sondang P. 2013. *Kiat Peningkatan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Syamsuddin, 2001. "Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas PU Kabupaten Pangkep". Tesis Program Pascasarjana UMI, Tidak Dipublikasikan.
- Umar, Husein. 2013. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Widya, Puspitas, 2014. *Aplikasi Pelatihan dan pengembangan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

## LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.294$ )**

### 1. VALIDITAS KEPEMIMPINAN

#### Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.761**	.693**	.794**	.772**	.782**	.828**	.831**	.635**	.906**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_2	Pearson Correlation	.761**	1	.724**	.692**	.757**	.591**	.727**	.770**	.672**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_3	Pearson Correlation	.693**	.724**	1	.667**	.742**	.648**	.698**	.761**	.689**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_4	Pearson Correlation	.794**	.692**	.667**	1	.758**	.692**	.832**	.784**	.672**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_5	Pearson Correlation	.772**	.757**	.742**	.758**	1	.738**	.797**	.736**	.616**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_6	Pearson Correlation	.782**	.591**	.648**	.692**	.738**	1	.772**	.766**	.656**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_7	Pearson Correlation	.828**	.727**	.698**	.832**	.797**	.772**	1	.811**	.738**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_8	Pearson Correlation	.831**	.770**	.761**	.784**	.736**	.766**	.811**	1	.812**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_9	Pearson Correlation	.635**	.672**	.689**	.672**	.616**	.656**	.738**	.812**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1	Pearson Correlation	.906**	.857**	.836**	.876**	.891**	.843**	.916**	.918**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2. VALIDITAS KOMPETENSI

### Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.761**	.693**	.794**	.772**	.782**	.828**	.831**	.635**	.906**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_2	Pearson Correlation	.761**	1	.724**	.692**	.757**	.591**	.727**	.770**	.672**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_3	Pearson Correlation	.693**	.724**	1	.667**	.742**	.648**	.698**	.761**	.689**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_4	Pearson Correlation	.794**	.692**	.667**	1	.758**	.692**	.832**	.784**	.672**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_5	Pearson Correlation	.772**	.757**	.742**	.758**	1	.738**	.797**	.736**	.616**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_6	Pearson Correlation	.782**	.591**	.648**	.692**	.738**	1	.772**	.766**	.656**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_7	Pearson Correlation	.828**	.727**	.698**	.832**	.797**	.772**	1	.811**	.738**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_8	Pearson Correlation	.831**	.770**	.761**	.784**	.736**	.766**	.811**	1	.812**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_9	Pearson Correlation	.635**	.672**	.689**	.672**	.616**	.656**	.738**	.812**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1	Pearson Correlation	.906**	.857**	.836**	.876**	.891**	.843**	.916**	.918**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3. VALIDITAS KOMITMEN ORGANISASI

#### Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.761**	.693**	.794**	.772**	.782**	.828**	.831**	.635**	.906**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_2	Pearson Correlation	.761**	1	.724**	.692**	.757**	.591**	.727**	.770**	.672**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_3	Pearson Correlation	.693**	.724**	1	.667**	.742**	.648**	.698**	.761**	.689**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_4	Pearson Correlation	.794**	.692**	.667**	1	.758**	.692**	.832**	.784**	.672**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_5	Pearson Correlation	.772**	.757**	.742**	.758**	1	.738**	.797**	.736**	.616**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_6	Pearson Correlation	.782**	.591**	.648**	.692**	.738**	1	.772**	.766**	.656**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_7	Pearson Correlation	.828**	.727**	.698**	.832**	.797**	.772**	1	.811**	.738**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_8	Pearson Correlation	.831**	.770**	.761**	.784**	.736**	.766**	.811**	1	.812**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_9	Pearson Correlation	.635**	.672**	.689**	.672**	.616**	.656**	.738**	.812**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1	Pearson Correlation	.906**	.857**	.836**	.876**	.891**	.843**	.916**	.918**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4. VALIDITAS KINERJA

##### Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.761**	.693**	.794**	.772**	.782**	.828**	.831**	.635**	.906**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_2	Pearson Correlation	.761**	1	.724**	.692**	.757**	.591**	.727**	.770**	.672**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_3	Pearson Correlation	.693**	.724**	1	.667**	.742**	.648**	.698**	.761**	.689**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_4	Pearson Correlation	.794**	.692**	.667**	1	.758**	.692**	.832**	.784**	.672**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_5	Pearson Correlation	.772**	.757**	.742**	.758**	1	.738**	.797**	.736**	.616**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_6	Pearson Correlation	.782**	.591**	.648**	.692**	.738**	1	.772**	.766**	.656**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_7	Pearson Correlation	.828**	.727**	.698**	.832**	.797**	.772**	1	.811**	.738**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_8	Pearson Correlation	.831**	.770**	.761**	.784**	.736**	.766**	.811**	1	.812**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1_9	Pearson Correlation	.635**	.672**	.689**	.672**	.616**	.656**	.738**	.812**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X1	Pearson Correlation	.906**	.857**	.836**	.876**	.891**	.843**	.916**	.918**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- **UJI RELIABILITAS**
  - 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	9

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.958 > 0.50$

- 2. RELIABILITAS KOMPETENSI**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	9

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.959 > 0.50$

### 3. RELIABILITAS KOMITMEN ORGANISASI

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	9

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.951 > 0.50$

### 4. RELIABILITAS KINERJA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	9

→ Nilai Cronbach's Alpha  
 $0.951 > 0.50$

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**
  - 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

### Jeniskelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	28	62.2	62.2	62.2
	2.00	17	37.8	37.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### masakerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	1	2.2	2.2	2.2
	5.00	1	2.2	2.2	4.4
	6.00	1	2.2	2.2	6.7
	7.00	6	13.3	13.3	20.0
	8.00	7	15.6	15.6	35.6
	10.00	5	11.1	11.1	46.7
	11.00	4	8.9	8.9	55.6
	12.00	8	17.8	17.8	73.3
	13.00	4	8.9	8.9	82.2
	14.00	3	6.7	6.7	88.9
	15.00	3	6.7	6.7	95.6
	16.00	1	2.2	2.2	97.8
	17.00	1	2.2	2.2	100.0
		Total	45	100.0	100.0

### pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	8.9	8.9	8.9
	S1	33	73.3	73.3	82.2
	S2	3	6.7	6.7	88.9
	SMA	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## 2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

### Variabel Kepemimpinan

#### X1\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	12	26.7	26.7	33.3
	4.00	23	51.1	51.1	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### X1\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.6	15.6	15.6
	3.00	9	20.0	20.0	35.6
	4.00	27	60.0	60.0	95.6
	5.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### X1\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	37.8	37.8	37.8
	4.00	25	55.6	55.6	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### X1\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	18	40.0	40.0	44.4
	4.00	22	48.9	48.9	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

#### X1\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	22.2	22.2	22.2
	3.00	8	17.8	17.8	40.0
	4.00	22	48.9	48.9	88.9
	5.00	5	11.1	11.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	16	35.6	35.6	42.2
	4.00	24	53.3	53.3	95.6
	5.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	14	31.1	31.1	33.3
	4.00	24	53.3	53.3	86.7
	5.00	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	15	33.3	33.3	35.6
	4.00	26	57.8	57.8	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X1\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	15	33.3	33.3	35.6
	4.00	25	55.6	55.6	91.1
	5.00	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## Variabel Kompetensi

### X2\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	15	33.3	33.3	40.0
	4.00	25	55.6	55.6	95.6
	5.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X2\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	4	8.9	8.9	11.1
	3.00	13	28.9	28.9	40.0
	4.00	15	33.3	33.3	73.3
	5.00	12	26.7	26.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X2\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	22	48.9	48.9	51.1
	4.00	19	42.2	42.2	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X2\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	11	24.4	24.4	35.6
	4.00	25	55.6	55.6	91.1
	5.00	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### X2\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	3	6.7	6.7	8.9
	3.00	11	24.4	24.4	33.3
	4.00	27	60.0	60.0	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	13	28.9	28.9	40.0
	4.00	18	40.0	40.0	80.0
	5.00	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	14	31.1	31.1	37.8
	4.00	20	44.4	44.4	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.4	4.4	4.4
	2.00	6	13.3	13.3	17.8
	3.00	9	20.0	20.0	37.8
	4.00	25	55.6	55.6	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

**X2\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	2.00	4	8.9	8.9	11.1
	3.00	11	24.4	24.4	35.6
	4.00	21	46.7	46.7	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## Variabel Komitmen Organisasi

### X3\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	14	31.1	31.1	33.3
	4.00	22	48.9	48.9	82.2
	5.00	8	17.8	17.8	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### X3\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	12	26.7	26.7	31.1
	4.00	28	62.2	62.2	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### X3\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	13	28.9	28.9	40.0
	4.00	22	48.9	48.9	88.9
	5.00	5	11.1	11.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### X3\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	16	35.6	35.6	40.0
	4.00	25	55.6	55.6	95.6
	5.00	2	4.4	4.4	100.0
Total		45	100.0	100.0	

### X3\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.2	2.2	2.2
	3.00	18	40.0	40.0	42.2
	4.00	23	51.1	51.1	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
Total		45	100.0	100.0	

**X3\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	18	40.0	40.0	46.7
	4.00	17	37.8	37.8	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
Total		45	100.0	100.0	

**X3\_7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	10	22.2	22.2	33.3
	4.00	24	53.3	53.3	86.7
	5.00	6	13.3	13.3	100.0
Total		45	100.0	100.0	

**X3\_8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	12	26.7	26.7	35.6
	4.00	24	53.3	53.3	88.9
	5.00	5	11.1	11.1	100.0
Total		45	100.0	100.0	

**X3\_9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.4	4.4	4.4
	3.00	15	33.3	33.3	37.8
	4.00	25	55.6	55.6	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
Total		45	100.0	100.0	

## Variabel Kinerja

### Y\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	14	31.1	31.1	31.1
	4.00	29	64.4	64.4	95.6
	5.00	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	28.9	28.9	28.9
	4.00	29	64.4	64.4	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	15.6	15.6	15.6
	3.00	8	17.8	17.8	33.3
	4.00	20	44.4	44.4	77.8
	5.00	10	22.2	22.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	19	42.2	42.2	48.9
	4.00	16	35.6	35.6	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	13	28.9	28.9	35.6
	4.00	26	57.8	57.8	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	11	24.4	24.4	31.1
	4.00	28	62.2	62.2	93.3
	5.00	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.7	6.7	6.7
	3.00	11	24.4	24.4	31.1
	4.00	24	53.3	53.3	84.4
	5.00	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

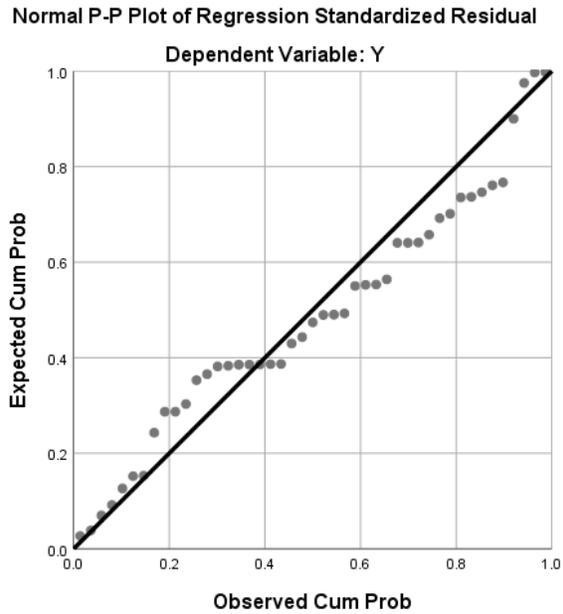
### Y\_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	11.1	11.1	11.1
	3.00	13	28.9	28.9	40.0
	4.00	18	40.0	40.0	80.0
	5.00	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

### Y\_9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.9	8.9	8.9
	3.00	10	22.2	22.2	31.1
	4.00	30	66.7	66.7	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

- **UJI ASUMSI KLASIK**
  - 1. UJI NORMALITAS**



**2. UJI MULTIKOLINEARITAS → NILAI VIF < 10.00**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.491	1.380		.356	.724					
	X1	.419	.126	.405	3.328	.002	.949	.461	.130	.103	9.673
	X2	.232	.071	.265	3.295	.002	.899	.458	.129	.237	4.227
	X3	.348	.112	.336	3.103	.003	.934	.436	.122	.131	7.630

a. Dependent Variable: Y

### 3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah  $n = 45$
- jumlah  $k$  (independen variabel) = 3
- Nilai  $dL = 1.383$
- Nilai  $dU = 1.666$
- Nilai  $Dw = 1.962$
- Kesimpulan =  $Dw > dU$  ( $1.962 > 1.666$ ) = Tidak terdapat autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

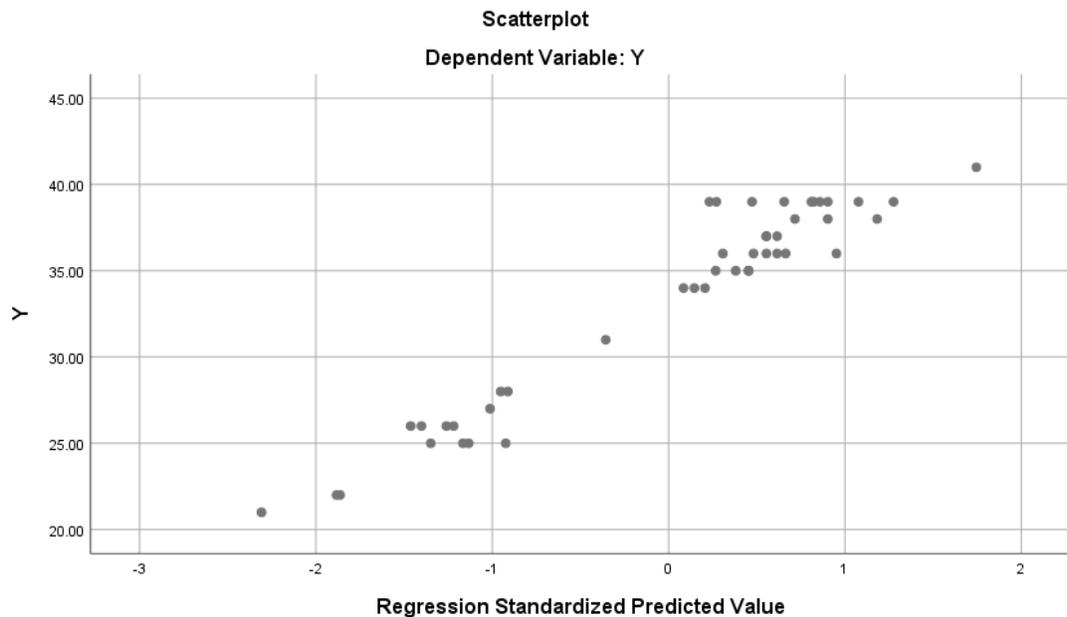
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.968 <sup>a</sup>	.937	.932	1.53961	.937	203.567	3	41	.000	1.962

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

### 4. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.019**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.491	1.380		.356	.724					
	X1	.419	.126	.405	3.328	.002	.949	.461	.130	.103	9.673
	X2	.232	.071	.265	3.295	.002	.899	.458	.129	.237	4.227
	X3	.348	.112	.336	3.103	.003	.934	.436	.122	.131	7.630

a. Dependent Variable: Y

2. **UJI F → F TABEL = 2.83**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1447.613	3	482.538	203.567	.000 <sup>b</sup>
	Residual	97.187	41	2.370		
	Total	1544.800	44			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

### 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

**Kepemimpinan, Kompetensi, Komitmen Organisasi → Kinerja**

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.968 <sup>a</sup>	.937	.932	1.53961	.937	203.567	3	41	.000	1.962

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y