



**PENGARUH PERBEDAAN INDIVIDU DAN
KOMPETENSI TERHADAP EFEKTIVITAS
KEPEMIMPINAN SERTA KOMITMEN KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X
(PERSERO) KEBUN AJONG GAYASAN JEMBER**

Effect Of Individual Differences And Competence Of The Effectiveness Of
Leadership And Commitment Of Employees In PT. Perkebunan Nusantara X
(PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember

SKRIPSI

Oleh :

Farista Diani

NIM. 080810201030

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

2015



**PENGARUH PERBEDAAN INDIVIDU DAN
KOMPETENSI TERHADAP EFEKTIVITAS
KEPEMIMPINAN SERTA KOMITMEN KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X
(PERSERO) KEBUN AJONG GAYASAN JEMBER**

Effect Of Individual Differences And Competence Of The Effectiveness Of
Leadership And Commitment Of Employees In PT. Perkebunan Nusantara X
(PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

Farista Diani

NIM. 080810201030

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER –FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farista Diani
NIM : 080810201030
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Perbedaan Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Serta Komitmen Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 29 Juni 2015

Yang menyatakan,

Farista Diani
NIM : 080810201030

LEMBAR PERSETUJUAN

Yang bertandatangan di bawah ini menyetujui :

Judul Skripsi : **Pengaruh Perbedaan Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Serta Komitmen Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.**

Nama Mahasiswa : Farista Diani
NIM : 080810201030
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Persetujuan : 29 Juni 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K Tobing, SE., M.Si.
NIP.19741212 200012 2 001

Wiji Utami, S.E., M.Si.
NIP.19740120 200012 2 001

Ketua Jurusan
Manajemen

Dr. Handriyono, M.si
NIP.19620802 199002 1 001

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH PERBEDAAN INDIVIDU DAN KOMPETENSI TERHADAP
EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN SERTA KOMITMEN KARYAWAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X (PERSERO) KEBUN AJONG
GAYASAN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Farista Diani

NIM : 080810201030

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

23 Desember 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Drs. Sampeadi, M.S. (.....)

NIP. 195604041985031002

Sekretaris : Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM. (.....)

NIP. 196004131986031002

Anggota : Dr. Elok Sri Utami, M.Si. (.....)

NIP. 196412281990022001

Mengetahui / Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.si

NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas karunia dan hidayah-Nya serta junjunganku Nabi Muhammad SAW sebagai penerang dalam kegelapan, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Alhamdulillah...

Skripsi ini ku persembahkan untuk :

Kedua orang tuaku

Alm. HM. Arief Rusydi dan Hj. Najmah Fairuz

Serta suami dan putriku

M. Yusuf Taqiyudin dan Fahdina Rayhana

Yang telah begitu besar memberi dorongan semangat, doa, dan kasih sayang yang

tulus hingga aku berhasil menyelesaikan studi dan menjadi seorang sarjana

Yang tersayang adik-adikku M. Afda Nahied, M. Afa Nadhief dan Avie Baldana

Keluarga besarku “H. Farouq Muhammad dan H. Zainal Abidin”

Yang selalu memberi dorongan semangat, doa, dan kasih sayang kepadaku

selama ini

Terima kasih juga ku ucapkan untuk :

- Almater Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Guru-guru yang membimbingku dari TK hingga Perguruan Tinggi
 - Semua teman dan sahabatku

MOTTO

"Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka (berusaha) merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri"

(QS. An-Ra'd : 11)

"takdir itu lek iyo mosok enggak'o, lek enggak mosok iyo'o"

(Nyai Hj. Zaenab Shiddiq)

"Jangan jadikan pasrah sebagai alasan untuk berputus asa, teruslah berikhtiar dan berdoa"

RINGKASAN

“Pengaruh Perbedaan Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Serta Komitmen Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember”; Farista Diani; 080810201030; 2015; 168 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Sumber Daya Manusia merupakan aspek utama dalam perkembangan perusahaan dewasa ini. Dalam memenuhi target kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan, tentu diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tersistem, terstruktur dan terencana dengan baik. Memahami perilaku karyawan merupakan bagian dari manajemen itu sendiri, karena karyawan merupakan aset paling penting sekaligus motor dari sebuah perusahaan untuk mencapai target organisasi. Karyawan dipandang sebagai salah satu aset perusahaan yang penting dan perlu dikelola serta dikembangkan untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan. Namun peran pemimpin juga mempengaruhi produktivitas dari para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari perbedaan individu dan kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan serta komitmen pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

Penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis yaitu perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan, perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen, efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen, perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui efektivitas kepemimpinan, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling* dengan menggunakan responden sebanyak 100 karyawan.

Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*) sebagai alat analisis. Setelah data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel maka data dalam penelitian ini layak untuk dilanjutkan. Uji asumsi klasik dari penelitian ini untuk melihat kelayakan model dari regresi juga terpenuhi, baik uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan dapat diterima.

SUMMARY

"Influence of Individual Differences and The Effectiveness of Leadership Competencies Commitment And Employees at PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong Gayasan Jember"; Farista Diani; 080810201030; 2015; 168 pages; Department of Management Faculty of Economics Jember University.

Human Resources are a key aspect in the development of the company today. To meet the target company's performance in the face of competition, the course is required of Human Resource Management (HRM) which tersistem, structured and well planned. Understanding the behavior of employees is part of the management itself, because employees are the most important asset of a company once the motor to achieve organizational goals. Employees are viewed as one of the company's assets that are important and need to be managed and developed to support the survival of the company. But the role of leader also affect the productivity of the employees. This study aims to determine how big the influence of individual differences and the competence of the effectiveness of leadership and commitment to the employees of PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

This study propose some hypothesis that individual differences have a significant effect on the effectiveness of leadership, competence significantly influence the effectiveness of leadership, individual differences significantly influence the commitment, competence significant effect on commitment, leadership effectiveness significant effect on commitment, individual differences significantly influence employee commitment through effectiveness leadership, competence significantly influence employee commitment through leadership effectiveness. This study uses Simple Random Sampling using respondents as many as 100 employees.

This study uses Path Analysis (Path Analysis) as an analytical tool. Once the data in this study proved to be valid and reliable, the data in this study deserves to be continued. Classical assumption of this study to assess the

feasibility of the regression models are also met, either multicollinearity, heteroscedasticity test, autocorrelation test, and test for normality. Data processing results show that not all the proposed hypothesis can be accepted.

PRAKATA

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah meridhoi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Perbedaan Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Serta Komitmen Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) dan mencapai gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Melalui penyusunan skripsi ini, penulis berharap dapat memperoleh ilmu yang bermanfaat dan dapat meningkatkan bangunan intelektualitas dan penelitian. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, proses penelitian dan penyusunan skripsi tidak akan berjalan dengan baik. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing I atas segala kesabaran, bimbingan dan motivasinya.
2. Ibu Wiji Utami, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing II atas segala kesabaran, bimbingan dan motivasinya.
3. Bapak Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Handriyono, M.Si.
4. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat.
6. Segenap Bapak dan Ibu Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas segala bantuannya selama ini.
7. Apih Emih Mertua serta kakak-kakak dan adik-adik ipar yang telah memberikan dukungan dan doanya.
8. My Best Friend Fina, Oshin, Dewi, Wenny, Rizqa, dan yang lainnya, yang banyak membantu dalam pembuatan skripsi ini.

9. Pihak- pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, baik secara pemikiran, tenaga, materi maupun non materi demi kelancaran skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa keterbatasan selalu melekat pada diri manusia, maka dengan penuh kerendahan hati penulis senantiasa mengharapkan kritikan dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jember, 29 Juni 2015
Saya yang menyatakan,

Farista Diani
NIM.080810201030

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Teoritis	6
2.1.1 Perbedaan Individu.....	6
2.1.2 Kompetensi	10
2.1.3 Efektivitas Kepemimpinan	12
2.1.4 Komitmen Karyawan	16
2.1.5 Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Efektivitas Kepemimpinan.	20
2.1.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kepemimpinan.	20
2.1.7 Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Komitmen Karyawan.....	21

2.1.8 Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Karyawan.	22
2.1.9 Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan.	23
2.1.10 Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Komitmen Karyawan melalui Efektivitas Kepemimpinan.....	24
2.1.11 Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Karyawan melalui Efektivitas Kepemimpinan.	25
2.2 Kajian Empiris.....	26
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian	29
2.4 Hipotesis Penelitian.....	31

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian	32
3.2 Jenis dan Sumber Data	32
a. Jenis Data	32
b. Sumber Data	32
3.3 Populasi dan Sampel.....	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data	33
3.5 Definisi Operasional Variabel	33
3.6 Skala Pengukuran.....	35
3.7 Uji Instrumen	35
a. Uji Validitas	35
b. Uji Reliabilitas	36
3.8 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	37
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	38
a. Uji Multikolinearitas	39
b. Uji Heteroskedastisitas	39
c. Uji Autokorelasi.....	40
d. Uji Normalitas.	42
3.10 Uji Hipotesis	41
a. Uji Siginifikasi	41
b. Perhitungan Jalur	42

3.11 Kerangka Pemecahan Masalah	44
--	-----------

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek	46
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	46
4.1.2 Filosofi Perusahaan	46
4.1.3 Struktur Organisasi.....	47
4.2 Penyajian Data	48
4.3 Deskripsi Variabel	50
4.3.1 Jawaban Responden berdasarkan Variabel Perbedaan Individu (X_1).....	50
4.3.2 Jawaban Responden berdasarkan Variabel Kompetensi (X_2).	53
4.3.3 Jawaban Responden berdasarkan Variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z).....	55
4.3.4 Jawaban Responden berdasarkan Variabel Komitmen (Y).....	58
4.4 Uji Instrumen	60
4.4.1 Uji Validitas	60
4.4.2 Uji Reliabilitas	62
4.5 Analisis Jalur.....	62
4.5.1 Uji Analisis Jalur β_{zx_1}	63
4.5.2 Uji Analisis Jalur β_{zx_2}	63
4.5.3 Uji Analisis Jalur β_{yx_1}	63
4.5.4 Uji Uji Analisis Jalur β_{yx_2}	64
4.5.5 Uji Uji Analisis Jalur β_{yz}	64
4.6 Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>).....	65
4.7 Uji Pengaruh/Kausalitas/Uji Hipotesis (Uji t)	67
4.7.1 Hipotesis Pertama (H_{a1})	68
4.7.2 Hipotesis Kedua (H_{a2}).....	68
4.7.3 Hipotesis Ketiga (H_{a3}).....	69
4.7.4 Hipotesis Keempat (H_{a4}).....	69
4.7.5 Hipotesis Kelima (H_{a5}).....	70
4.7.6 Hipotesis Keenam (H_{a6})	70

4.7.7 Hipotesis Ketujuh (H_{a7})	71
4.8 Uji Asumsi Klasik.....	73
4.8.1 Uji Multikolinearitas	74
4.8.2 Uji Heteroskedastisitas	74
4.8.3 Uji Autokorelasi.....	75
4.8.4 Uji Normalitas.....	76
4.9 Pembahasan.....	77
a. Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Efektivitas Kepemimpinan.....	79
b. Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kepemimpinan.	82
c. Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Komitmen Karyawan.....	84
d. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Karyawan	86
e. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan	88
f. Pengaruh Perbedaan Individu terhadap Komitmen Karyawan melalui Efektivitas Kepemimpinan	90
g. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Karyawan melalui Efektivitas Kepemimpinan.....	93
 BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	95
5.2 Saran	98
 DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	105

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	26
3.1 Kriteria Pengujian Autokorelasi.....	41
4.1 Jenis Kelamin Responden.....	48
4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	48
4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja.....	49
4.4 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	50
4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Keahlian	50
4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Pendidikan	51
4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Pengalaman Kerja	51
4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Tingkat Pemenuhan Kebutuhan	52
4.9 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Karakter Individu.....	53
4.10 Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Pengetahuan	53
4.11 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Keahlian	54
4.12 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Kemampuan.....	54
4.13 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Ketrampilan	54
4.14 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Bakat yang Diturunkan	55
4.15 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Pengharapan dan Perilaku Atasan	56
4.16 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Karakteristik, Harapan, dan Perilaku Bawahan.....	56
4.17 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Kebutuhan Tugas.....	57
4.18 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Iklim dan Kebijakan Organisasi	57
4.19 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Harapan dan Perilaku Rekan .	58
4.20 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Lama Bekerja/ <i>Time</i>	58
4.21 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Kepercayaan/ <i>Trust</i>	59
4.22 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Rasa Percaya Diri/ <i>Confident</i> .	59
4.23 Distrbusi Frekuensi Jawaban Indikator Kredibilitas/ <i>Credibility</i>	60

4.24	Distribusi Frekuensi Jawaban Indikator Pertanggung jawaban / <i>Accountability</i>	60
4.25	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Tingkat Validitas Item Pertanyaan. ...	61
4.26	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Tingkat Reliabilitas Instrumen.....	62
4.27	Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	62
4.28	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Pertama.	68
4.29	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Kedua.	68
4.30	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Ketiga.	69
4.31	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Keempat.....	69
4.32	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Kelima	70
4.33	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Keenam.....	71
4.34	Nilai Koefisien Jalur Dan Pengujian Hipotesis Ketujuh	72
4.35	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.	73
4.36	Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Pertama.....	74
4.37	Hasil Uji Multikolinieritas Jalur Kedua	74
4.38	Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Pertama.....	75
4.39	Hasil Uji Heteroskedastisitas Jalur Kedua.....	75
4.40	Hasil Pengujian Autokorelasi Model Regresi Dengan Menggunakan Nilai Durbin-Watson.....	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	30
3.1 Model Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	38
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	44
4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	47
4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur Setelah Dilakukan <i>Trimming Theory</i>	64
4.3 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur Setelah Dilakukan <i>Trimming Theory</i>	65
4.4 Hasil Uji Normalitas Persamaan Pertama	76
4.5 Hasil Uji Normalitas Persamaan Kedua	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	107
Lampiran 2	Hasil Distribusi Frekuensi Jawaban Kuesioner	109
Lampiran 3	Hasil Kuesioner Variabel Perbedaan Individu (X_1).....	116
Lampiran 4	Hasil Kuesioner Variabel Kompetensi (X_2)	119
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z)	122
Lampiran 6	Hasil Kuesioner Variabel Komitmen (Y).....	125
Lampiran 7	Hasil Uji Validitas Variabel Perbedaan Individu (X_1).....	128
Lampiran 8	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X_2)	129
Lampiran 9	Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z) ...	130
Lampiran 10	Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen (Y).....	131
Lampiran 11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perbedaan Individu (X_1)	132
Lampiran 12	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X_2).....	133
Lampiran 13	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z)	134
Lampiran 14	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen (Y)	135
Lampiran 15	Hasil Uji Normalitas	136
Lampiran 16	Hasil Regresi Perbedaan Individu (X_1) dan Kompetensi (X_2) terhadap Komitmen (Z).....	137
Lampiran 17	Hasil Regresi Perbedaan Individu (X_1), Kompetensi (X_2) dan Efektivitas Kepemimpinan (Z) terhadap Komitmen (Y)	139
Lampiran 18	Uji Heteroskedastisitas Variabel Motivasi (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	142
Lampiran 19	Uji Heteroskedastisitas Variabel Perbedaan Individu (X_1) dan Kompetensi (Z) Terhadap Komitmen Karyawan (Y)	145

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis saat ini yang telah tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, membutuhkan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien, artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan, baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, terarah, dan tepat. Dengan demikian, organisasi ataupun perusahaan sudah tidak dipandang lagi sebagai sistem yang tertutup tetapi organisasi yang terbuka yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Perusahaan harus bisa menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas diperlukan individu yang senantiasa berdedikasi tinggi dan profesional yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi organisasi atau perusahaan. Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, dan wewenang dalam bidang kegiatannya, diperlukan kesinergian kerja diantara SDM yang ada didalam organisasi atau perusahaan tersebut. Faktor-faktor pendukung dari kesinergian kerja tersebut diantaranya perbedaan individu dan kompetensi yang nantinya akan berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan dan komitmen dari para karyawan.

Di dalam pola yang bersifat umum dari apa yang berbentuk warisan manusia secara biologis dan social, tiap-tiap individu mempunyai kecenderungan berbeda. Perbedaan - perbedaan tersebut secara keseluruhan lebih banyak bersifat kuantitatif dan bukan kualitatif. Sejauh mana individu berbeda akan mewujudkan kualitas perbedaan mereka atau kombinasi-kombinasi dari berbagai unsur perbedaan tersebut. Ciri dan sifat orang yang satu berbeda dengan yang lain.

Perbedaan ini disebut perbedaan individual. Maka perbedaan dalam perbedaan individual menurut Landgren (1980:578) menyangkut variasi yang terjadi, baik variasi pada aspek fisik maupun aspek psikologis.

Menurut Glossary Our Workforce Matters (Sinnott. et.al: 2002), kompetensi adalah karakteristik dari karyawan yang berkontribusi kinerja pekerjaan yang berhasil dan pencapaian hasil organisasi. Hal ini mencakup pengetahuan, keahlian dan kemampuan ditambah karakteristik lain seperti nilai, motivasi, inisiatif dan kontrol diri.

Menurut Dadi Permadi, dkk (2010 : 23) kepemimpinan merupakan proses kegiatan pemimpin untuk mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnya dalam usah mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Tentunya pemimpin efektif mulai dengan menjadi diri sendiri. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengkoordinasikan segala kegiatan serta memberi arahan kepada individu atau kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Komitmen menurut Robbins (2000:92), didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada perusahaan, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak pada kinerja perusahaan.

Seiring era globalisasi dimana perkembangan perusahaan di dunia sangat pesat, sehingga menimbulkan persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat ketat. Dengan perusahaan dihadapkan dengan adanya masalah produktifitas yang tinggi, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumennya. Hal ini terbentur dengan adanya sumber daya manusia, maka saat ini tenaga kerja sangat berperan dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan.

Perusahaan yang menjadi objek dari penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember yang merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas. PT. Perkebunan Nusantara

X (PERSERO) seperti yang diketahui merupakan perusahaan milik Negara yang bergerak di bidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan. Peneliti memilih objek ini dikarenakan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember memiliki karyawan yang berkompentensi dan berkomitmen pada perusahaan, disertai dengan pemimpin yang efektif sehingga mampu bersaing dengan para perusahaan saingannya untuk menjual hasil produksinya.

Berdasarkan uraian di atas, studi ini menguji “Pengaruh Perbedaan Individu dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan serta Komitmen Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Organisasi merupakan tempat bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter tersendiri dan organisasi yang memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu.

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kesuksesan efektivitas kerja organisasional secara berkelanjutan, serta pemimpin adalah orang yang mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam menjalankan suatu perusahaan atau instansi merupakan pekerjaan kelompok (*team*) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perilaku yang positif bagi karyawan..

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh perbedaan individu terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?

- b. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember?
- c. Bagaimana pengaruh perbedaan individu terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?
- d. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?
- e. Bagaimana pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?
- f. Bagaimana pengaruh perbedaan individu terhadap komitmen melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?
- g. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komitmen melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis pengaruh perbedaan individu terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- c. Untuk menganalisis pengaruh perbedaan individu terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

- e. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- f. Untuk menganalisis pengaruh perbedaan individu terhadap komitmen melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- g. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan berkaitan dengan perbedaan individu, kompetensi, efektivitas kepemimpinan, dan komitmen karyawan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember, khususnya pengelola sumber daya manusia sebagai bahan masukan untuk pertimbangan kebijaksanaan dalam rangka meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

c. Bagi Penelitian yang akan datang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan kontribusi serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada.

2.1.1 Perbedaan Individu

a. Pengertian Individu

Manusia adalah makhluk yang dapat dipandang dari berbagai sudut pandang. Sejak ratusan tahun sebelum masehi, manusia telah menjadi obyek filsafat, baik obyek formal yang mempersoalkan hakikat manusia maupun obyek material yang mempersoalkan manusia sebagai apa adanya manusia dengan berbagai kondisinya. Sebagaimana dikenal adanya manusia sebagai makhluk yang berpikir atau homo sapiens, makhluk yang berbuat atau homo faber, makhluk yang dapat dididik atau homo educandum dan seterusnya.

Dalam kamus Echols & Sshadaly dalam Djastuti (2011), individu adalah kata benda dari individual yang berarti orang, perseorangan, dan oknum. Berdasarkan pengertian di atas dapat dibentuk suatu lingkungan untuk anak yang dapat merangsang perkembangan potensi-potensi yang dimilikinya dan akan membawa perubahan-perubahan apa saja yang diinginkan dalam kebiasaan dan sikap-sikapnya.

b. Perbedaan Individu

Di dalam pola yang bersifat umum dari apa yang berbentuk warisan manusia secara biologis dan social, tiap-tiap individu mempunyai kecenderungan berbeda. Perbedaan - perbedaan tersebut secara keseluruhan lebih banyak bersifat kuantitatif dan bukan kualitatif. Sejauh mana individu berbeda akan mewujudkan kualitas perbedaan mereka atau kombinasi-kombinasi dari berbagai unsur perbedaan tersebut. Ciri dan sifat orang yang satu berbeda dengan yang lain. Perbedaan ini disebut perbedaan individual. Maka perbedaan dalam perbedaan

individual menurut Landgren (1980:578) menyangkut variasi yang terjadi, baik variasi pada aspek fisik maupun aspek psikologis. Garry 1963 (Oxendine, 1984: 317) mengategorikan perbedaan individual kedalam bidang-bidang berikut:

- Perbedaan fisik, usia, tingkat dan berat badan, jenis kelamin, pendengaran, penglihatan dan kemampuan bertindak.
- Perbedaan social termasuk status ekonomi, agama, hubungan keluarga dan suku.
- Perbedaan kepribadian termasuk watak, motif, minat, dan sikap.
- Perbedaan intelegensi dan kemampuan dasar.
- Perbedaan kecakapan atau kepandaian disekolah.

Secara kodrati, manusia memiliki potensi dasar yang esensial membedakan manusia dengan hewan, yaitu pikiran, perasaan, dan kehendak. Sekalipun demikian, potensi dasar yang dimilikinya itu tidaklah sama bagi masing-masing manusia. Oleh karena itu sikap, minat, dan kemampuan berpikir, watak, perilakunya, dan hasil belajarnya berbeda-beda antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya.

Perbedaan individu penting dibahas dan dipahami agar bisa memahami perbedaan dari masing-masing orang. Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, sehingga sering timbulnya permasalahan akibat perbedaan itu. Permasalahan ini kita akan mengetahui berbagai macam perbedaan individu, diantaranya perbedaan kognitif, perbedaan kecakapan bahasa, perbedaan kecakapan motorik, perbedaan latar belakang, perbedaan bakat, perbedaan kesiapan belajar, perbedaan tingkat pencapaian, perbedaan lingkungan keluarga, latar belakang budaya dan etnis, dan faktor pendidikan.

Perbedaan Individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja, dan tingkat pemenuhan kebutuhan.

1. Keahlian

Faktor yang mempengaruhi karyawan adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Beberapa karyawan, walaupun memiliki motivasi yang tinggi, tidak memiliki kemampuan atau keterampilan untuk berkinerja dengan baik.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran yang penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah bakat yang dipelajari yang seseorang miliki untuk melakukan suatu tugas. Kemampuan seseorang pada umumnya stabil selama beberapa waktu. Keterampilan berubah seiring dengan pelatihan atau pengalaman (Ivancevich, 2006: 86)

Hasibuan (2000: 54) menyatakan keahlian mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. Keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

- a) Keahlian teknis
- b) Keahlian interaksi
- c) Keahlian konseptual

Bagi karyawan diperlukan adanya keterampilan tambahan lainnya untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa keahlian yang merupakan kemampuan, keterampilan dan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan memanfaatkan kesempatan dengan menyelaraskan dan memotivasi diri untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menentukan kompetensi kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang (Handoko, 2001: 80). Menurut Hasibuan (2000: 54) pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Pendidikan yang memadai dan sesuai akan memudahkan menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang memungkinkan karyawan dapat mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadinya sehingga meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Pendidikan adalah aktifitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, nilai moral dan menjadi mengerti sehingga memiliki nilai lebih dalam segala aspek kehidupan.

3. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda, hal ini disebabkan karena setiap karyawan memiliki pengalaman kerja di tempat yang berbeda dan jenis pekerjaan yang berbeda pula.

Menurut Handoko (2001: 80) pengalaman kerja seseorang dapat memberikan informasi apakah karyawan tersebut adalah orang yang suka berpindah-pindah pekerjaan atau termasuk orang yang setia terhadap perusahaan. Selain itu review terhadap tugas-tugas, tanggung jawab jabatan dan gaji terakhir yang diterima menunjukkan apakah karyawan tersebut mempunyai kemampuan potensial.

4. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan

Terdapat teori hierarki kebutuhan Maslow, teori ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memuaskan kebutuhan yang mendasar (kebutuhan fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku mereka pada pemuasan kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Maslow dalam Ivancevich (2006: 1480) kebutuhan-kebutuhan tersebut terbagi atas:

- a) Fisiologis (*physiological*)
- b) Keamanan dan keselamatan (*safety and security*)
- c) Kebersamaan, sosial, dan cinta (*belongingness, social, and love*)
- d) Harga diri (*esteem*)
- e) Aktualisasi diri (*self-actualization*)

Dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan makhluk dengan keinginan yang tak terbatas. Setelah kebutuhan yang paling rendah terpenuhi maka akan memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

5. Karakter Individu

Berkaitan dengan karakteristik individu, karyawan membawa ke dalam tatanan perusahaan, kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan, kebutuhan, dan pengembangan masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki karyawan dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi. Menurut Sujak (2005: 5) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhan, nilai sikap, dan

minat. Perbedaan tersebut akan dibawa oleh individu ke dalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu akan bervariasi.

2.1.2 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Richard E. Boyatzis (2008) dalam Sujak (2005) mengemukakan : kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik dasar seseorang yang menuntun atau menyebabkan keefektifan dan kinerja yang menonjol. Sedangkan menurut Glossary Our Workforce Matters dalam Sujak (2005) kompetensi adalah karakteristik dari karyawan yang berkontribusi kinerja pekerjaan yang berhasil dan pencapaian hasil organisasi. Hal ini mencakup:

1. Pengetahuan
2. Keahlian
3. Kemampuan
4. Keterampilan
5. Bakat

Dari definisi-definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, banyak ditemukan dalam penelitian-penelitian disertasi dan tesis menggunakan acuan pada definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Richard E. Boyatzis, yang menyatakan kompetensi merupakan karakteristik-karakteristik dasar seseorang yang menuntun atau menyebabkan keefektifan dan kinerja yang menonjol. Dan tidak sedikit pula penelitian-penelitian kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di dunia untuk melihat kompetensi para pekerja / karyawannya yang menggunakan pendapat Boyatzis ini.

b. Dimensi Kompetensi

Menurut Cut Zurnali (2010) dalam Kurniawati (2010), penentuan dimensi-dimensi kompetensi yang sering digunakan dalam riset-riset kompetensi didasari pada pendapat Boyatzis (2008) dalam Nurhayati (2010) yang merangkum pendapat para ahli, mengelompokkan kompetensi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Kompetensi kognitif (*cognitive competencies*)
2. Kompetensi kecerdasan emosional (*emotional intelligence competencies*)

3. Kompetensi kecerdasan sosial (*social intelligence competencies*)

Lebih lanjut Cut Zurnali (2010) menyatakan bahwa dimensi-dimensi ini dirasakan sangat rasional dalam menganalisis kompetensi para pekerja/karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan ketida dimensi tersebut dapat mendeskripsikan kompetensi yang dimiliki sekaligus apa-apa saja yang mesti ditingkatkan pada diri seorang pekerja/karyawan agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi.

c. Kompetensi Karyawan Dalam Organisasi

Menurut Aditya (2009) dalam Kurniawati (2010), , perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan. Karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumberdaya manusia karyawan. Artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses perubahan atau terlibat dalam menciptakan ubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif. Dan agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya maka diperlukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan. Perusahaan akan terus mengembangkan potensi karyawan yang memiliki kompetensi atau standar sektor ekonomi nasional dan global. Ciri-ciri kompetensi karyawan dimaksud adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan:

- a) Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu, dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- b) Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi horisontal dan vertikal serta membangun jejaring kerja internal.

- c) Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan obyektivitas persepsi.
- d) Sikap dalam mau belajar secara berkelanjutan.
- e) Keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi pribadi individu.
- f) Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu terhadap pelanggan.
- g) Keterampilan dan sikap saling memperkuat (sinergitas) antarkaryawan untuk selalu meningkatkan mutu produk dan mutu pelayanan pada pelanggan.
- h) Kalau perusahaan disebut sebagai organisasi pembelajaran, manajemen puncak sudah menempatkan upaya pengembangan kompetensi karyawan sebagai tugas rutinnnya. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya melalui bursa gagasan yang diselenggarakan oleh manajemen puncak. Dari situ pihak manajemen bisa mengamati siapa saja karyawan yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan talenta tinggi. Dan kemudian dikaitkan dengan kinerjanya. Lalu dapat ditentukan siapa saja yang disiapkan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Sementara mereka yang berada pada kinerja yang di bawah standar diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

2.1.3 Efektivitas Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keahliannya. Pemimpin menggunakan pengaruh atas dasar wewenang atau kekuasaannya dalam menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan. Jadi kepemimpinan sebagai menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut.

Selanjutnya menurut Wahyudi (2007) bahwa pengertian kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan

sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berikutnya menurut Dadi Permadi, dkk (2010 : 23) kepemimpinan merupakan proses kegiatan pemimpin untuk mempengaruhi individu atau kelompok yang dipimpinnya dalam usah mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menjadi seorang pemimpin alami yang efektif hanya mengharuskan Anda untuk berhenti mencoba menjadi orang lain atau beberapa kombinasi dari orang lain. Tentunya pemimpin efektif mulai dengan menjadi diri sendiri.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mengkoordinasikan segala kegiatan serta memberi arahan kepada individu atau kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

b. Teori Kepemimpinan

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangakat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan “*The Greatma Theory*” Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat – sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain ; sifat fisik, mental dan kepribadian.

2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah dua hal :

- a) Konsiderasi yaitu kecenderungan pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan.
- b) Struktur inisiasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan.

3. Teori Kontingensi

Mulai berkembang tahun 1962, teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu sistem manajemen yang optimum, sistem tergantung pada tingkat perubahan lingkungannya. Sistem ini disebut sistem organik (sebagai lawan sistem mekanistik), pada sistem ini mempunyai beberapa ciri:

- a) Substansinya adalah manusia bukan tugas.
- b) Kurang menekankan hirarki
- c) Struktur saling berhubungan, fleksibel, dalam bentuk kelompok
- d) Kebersamaan dalam nilai, kepercayaan
- e) Norma Pengendalian diri sendiri, penyesuaian bersama

4. Teori Behavioristik

Behaviorisme merupakan salah aliran psikologi yang memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmaniah, dan mengabaikan aspek – aspek mental. Dengan kata lain, behaviorisme tidak mengakui adanya kecerdasan, bakat, minat dan perasaan individu dalam suatu belajar. Pendekatan ini menekankan bahwa manajemen yang efektif bila ada pemahaman tentang pekerja – lebih berorientasi pada manusia sebagai pelaku.

5. Teori Humanistik

Teori ini lebih menekankan pada prinsip kemanusiaan. Teori humanistic biasanya dicirikan dengan adanya suasana saling menghargai dan adanya kebebasan. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan “motivated organism”. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok.

c. Pemimpin yang Efektif

Menjadi seorang pemimpin yang efektif secara alami hanya memerlukan seseorang untuk berhenti berusaha menjadi orang lain atau beberapa kombinasi dari orang lain. Tentu saja pemimpin yang efektif mulai dengan menjadi diri

sendiri. Menurut Gayla Hodge dalam Sudarwan Danim bahwa karakteristik pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Memiliki Visi, pemimpin dapat melihat kemana organisasi harus pergi sebelum orang lain melakukannya.
2. Memiliki fokus untuk mencapai tujuan, pemimpin melakukan apa yang masuk akal dan bekerja dengan basis keunggulan.
3. Memenangkan dukungan, memanfaatkan gaya dan aktivitas yang paling cocok untuk mereka sebagai individu.
4. Secara alami lebih terfokus untuk menjadi daripada melakukannya, pemimpin mengambil waktu untuk benar-benar tahu diri mereka sendiri.
5. Tahu bagaimana mereka bekerja, pemimpin belajar dari keberhasilan dan kegagalan, mengasah kemampuan, mengintegrasikan pengalaman, keterampilan, kompetensi dan kesadaran dirinya.
6. Secara alami tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan
7. Tidak mencoba menjadi orang lain, seorang pemimpin memahami bahwa bekerja untuk diri sendiri hanya seketika berada pada posisi terbaiknya.
8. Mencari orang-orang dengan berbagai ciri efektivitas alam, pemimpin tidak hanya menghargai orang lain, melainkan juga bergantung pada orang lain untuk mengisi kekosongan.
9. Menarik orang lain, pemimpin dari orang-orang ingin bekerja untuk dengan mereka.
10. Mengembangkan kekuatan, dimana pemimpin membangun kekuatan diri sendiri sambil berusaha untuk memperbaiki kelemahannya.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Pemimpin

H. Jodeph Reitz dalam Yukl (2006:97) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin meliputi:

1. Pengharapan dan perilaku atasan. Misalnya atasan yang memakai gaya berorientasi pada tugas cenderung manajer juga akan menggunakan gaya itu.
2. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Contohnya jika seorang karyawan yang mempunyai

kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pemimpin.

3. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin contohnya bawahan yang bekerja pada pengolahan data (Litbang) menyukai pengarahannya yang lebih berorientasi kepada tugasnya.
4. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Contohnya, kebijakan dalam pemberian penghargaan terhadap prestasi bawahan akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
5. Harapan dan perilaku rekan. Misalnya manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap rekan mereka tersebut akan mempengaruhi perilaku rekan-rekan yang lain.

2.1.4 Komitmen Karyawan

a. Pengertian Komitmen Karyawan

Definisi komitmen menurut Siswanto (Andriyanto 2001:25) komitmen adalah sebagai suatu pengikat antara individu dengan suatu institusi atau dapat juga dengan suatu kegiatan proyek atau lebih secara umum dengan suatu gagasan. Komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi rekan kerja.

Menurut Richard M. Steers (Steers.1985:50), komitmen karyawan adalah :

1. Rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.
2. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan.
3. Loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Yang semuanya itu dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen karyawan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi komitmen

karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Di samping itu komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

b. Jenis – Jenis Komitmen Karyawan

Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (dalam Sjabadhyni dkk, 2001: 457) terbagi atas tiga komponen, yaitu :

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi.

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

c. Komitmen Karyawan pada Organisasi

Komitmen pada organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk tinggal atau bertahan dalam perusahaan sampai nanti. Komitmen organisasi juga mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan perusahaan, kemauan untuk melakukan usaha-usaha tertentu dalam mencapai misi dan tujuan itu, dan adanya niat untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut.

Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu (Sharafat Khan dalam Yukl, 2005:137) :

1. Lama bekerja (*Time*)

Merupakan waktu yang telah dijalani seorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan maka terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Kepercayaan (*Trust*)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara antara lain :

- a) Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja
- c) Menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan
- d) Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. Rasa percaya diri (*Confidence*)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan melalui antara lain :

- a) mendelegasikan tugas penting kepada karyawan
- b) menggali saran dan ide dari karyawan
- c) memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen

d) menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. Kredibilitas (*Credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara antara lain :

- a) memandang karyawan sebagai partner strategis
- b) peningkatan target di semua bagian pekerjaan
- c) mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- d) membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Pertanggungjawaban (*Accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan
- b) memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- c) melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja
- d) memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen pada organisasi.

2.1.5 Pengaruh Perbedaan Individu Terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Setiap individu memiliki ciri dan sifat atau karakteristik bawaan (*heredity*) dan karakteristik yang diperoleh dari pengaruh lingkungan. Menurut Lindgren, bidang-bidang dari perbedaannya, yaitu: perbedaan kognitif, perbedaan kecakapan bahasa, perbedaan kecakapan motorik, perbedaan latar belakang, perbedaan bakat, dan lain sebagainya.

Menurut Tjiptono (2001) pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik yaitu tanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki pengaruh yang positif, dan memiliki kemampuan untuk meyakinkan orang lain

Perbedaan-perbedaan ini nantinya akan dibawa oleh para karyawan ke tempat kerja. Dibutuhkan pemimpin yang dapat secara efektif mempersatukan perbedaan-perbedaan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

2.1.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan

Cut Zurnali (2010) mengelompokkan kompetensi menjadi tiga dimensi, yaitu kompetensi kognitif (*cognitive competencies*), kompetensi kecerdasan emosional (*emotional intelligence competencies*), dan kompetensi kecerdasan sosial (*social intelligence competencies*). dimensi-dimensi ini dirasakan sangat rasional dalam menganalisis kompetensi para pekerja/karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan ketiga dimensi tersebut dapat mendeskripsikan kompetensi yang dimiliki sekaligus apa-apa saja yang mesti ditingkatkan pada diri seorang pekerja / karyawan agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi. Adanya karyawan yang memiliki ketiga dimensi kompetensi tersebut dapat memudahkan pimpinan untuk memberikan perintah-perintah ataupun pemberian tugas kepada karyawan. Dengan mengetahui kompetensi-kompetensi yang dimiliki karyawan, pimpinan dapat memberikan tugas secara efektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.

Riyono dan Zulafah dalam Anggraeni(2009) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan

mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Lucky 2000 dalam Anggraeni (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman *knowledge, skill* dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Kesuksesan perusahaan di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya

Seorang pemimpin harus dapat menguasai banyak perilaku untuk memimpin karyawannya. Selain perilaku tugas yang berorientasi pada komunikasi satu arah, perilaku hubungan yang berorientasi pada komunikasi dua arah juga penting bagi suatu perusahaan. Perilaku hubungan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar aspirasi karyawan, menyediakan dukungan dan dorongan (*spirit*), memudahkan interaksi (*hubungan*), dan melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan (Hersey dan Blanchard, dalam Anggraeni, 2009). Dengan adanya komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawannya maka diharapkan karyawan dapat memperoleh dukungan sosioemosional dan psikologis. Karyawan akan merasa bahwa dirinya dianggap dan diperlukan untuk membantu mencapai keberhasilan perusahaan sehingga karyawan akan mempunyai sikap loyal/komitmen yang tinggi kepada perusahaan yaitu bekerja dengan lebih giat. Komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan (Keller, 1997:34 dalam Anggraeni, 2009)

2.1.7 Pengaruh Perbedaan Individu Terhadap Komitmen Karyawan

Indi Djastuti (2011) menyebutkan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan harus melibatkan sumber daya manusia dengan pengorganisasian yang baik sesuai yang direncanakan. Sehubungan dengan hal tersebut diperlukan kreativitas, dalam artian secara terus menerus mencari cara-cara, peluang, dan terobosan baru dalam memanfaatkan sumber daya manusia

organisasi. Pengorganisasian yang baik perlu memperhatikan perbedaan individu dan komitmen karyawan demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Rosida (2003) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan. Sesuai dengan pendapat Jewell (1998:529) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja juga menyebabkan karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada organisasi. Kepuasan kerja karyawan sesuai dengan kontribusinya masing-masing, untuk itu makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka makin tinggi pula komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia karena psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh organisasi.

Karyawan memiliki kecenderungan untuk berprestasi yang tinggi. Untuk menunjukkan hal itu secara tidak langsung akan menimbulkan komitmen karyawan kepada perusahaan demi tercapainya kepentingan individu yang nantinya akan membuat perusahaan mencapai tujuannya. Komitmen terhadap organisasi perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan, dengan jalan peningkatan kepedulian dan kebanggaan terhadap organisasi, sehingga rasa memiliki pegawai terhadap organisasinya akan selalu tumbuh

2.1.8 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Karyawan

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam organisasi/perusahaan yaitu mereka yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan mulai dari level yang paling bawah sampai level yang paling atas (*top management*). Meskipun berbeda level, seluruh elemen sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama terhadap tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Dwi Prasetyo (2011) menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia harus memiliki tiga faktor, yaitu bernilai (*valuable*), langka (*rare*), dan

sulit ditiru (*inimitable*). Hal ini dikarenakan kompetensi individu sangat berkaitan dengan kompetensi organisasi. Ketika kompetensi yang dimiliki telah sesuai dengan bidang pekerjaan mereka, maka hal ini akan mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi /perusahaan.

2.1.9 Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan

Salah satu tolak ukur efektivitas kepemimpinan adalah pengaruhnya terhadap pengikut atau bawahan. Peran kepemimpinan diperlukan guna melakukan fungsi-fungsi dalam organisasi sehingga diperoleh komitmen dari para karyawan karyawan. Menurut Yukl (2005:68), komitmen merupakan hasil pengaruh kepemimpinan yang paling tinggi tingkatnya. Terbentuknya komitmen organisasi yang baik diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan prestasi kerja yang maksimal.

Glaser *et al.* (1987) menemukan bahwa orang mencari pengakuan atau penghargaan atas hasil kerja dan gagasan-gagasan mereka. Kepuasan kerja karyawan sesuai dengan kontribusinya masing-masing, untuk itu makin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka makin tinggi pula komitmen organisasi (*organization commitmen*) karyawan terhadap organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Dongoran (2001), semakin tinggi kepercayaan seorang manajer kepada bawahannya dapat meningkatkan komitmen organisasi yang bersangkutan karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia karena psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh organisasi.

Dengan adanya pemimpin yang selalu berusaha mengarahkan tugas-tugas yang harus dilakukan karyawan dan tetap menyesuaikan atau beradaptasi dengan kematangan karyawan dan lingkungan kerjanya, maka diharapkan akan menumbuhkan inisiatif karyawan untuk mengerjakan pekerjaan dengan sepenuh hati sehingga karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Hersey dan Blanchard, 1995:178). Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi

(Mowday et al, 1999:51 dalam Anggraeni, 2009). Komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung memberikan efek positif terhadap kinerja karyawan (Keller, 1997:34 dalam Anggraeni, 2009).

Perusahaan memerlukan pemimpin dari perubahan yang mampu mengarahkan perubahan, membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk bekerja dan belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan. Pemimpin dari perubahan juga diperlukan untuk mengelola kebinekaan pendapat, gagasan atau wawasan dan menjadikannya lebih kaya dan sempurna serta membina dinamika yang mantap. Semuanya menjadi dasar tumbuhnya efektivitas kepemimpinan dan komitmen pada perusahaan atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara efektivitas kepemimpinan dan komitmen karyawan.

2.1.10 Pengaruh Perbedaan Individu Terhadap Komitmen Melalui Efektivitas Kepemimpinan

Konsep penelitian yang dilakukan oleh Heriyanti (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi adalah partisipatif. Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2007), dimana motivasi kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dan kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Heriyanti (2010) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Mariam (2010) menyatakan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung penelitian Fuller & Morrison (1999) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Mariam (2010) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Chatman Jennifer

dan Bersade (1997) dalam Mariam (2010) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Menurut Vanderberg dan Lance (1992) dalam Mariam (2010) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* yang signifikan kuat.

2.1.11 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Melalui Efektivitas Kepemimpinan

Hasil penelitian Mariam (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Andini (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang tidak puas dengan aspek - aspek pekerjaannya dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih mungkin mencari pekerjaan pada organisasi lainnya.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi ketika mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga membuat beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan / posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen karyawan terhadap organisasi beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan mereka. Sedangkan Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi

sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. 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. Gibson, dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa : ”komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi.

2.2 Kajian Empiris

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian terdahulu merupakan dasar atau landasan yang cukup kuat bagi pengembangan kerangka teoritis untuk menjawab permasalahan yang ada.

Tabel 2.1. Perbedaan Peneliti Terdahulu

N	Nama	Judul	Variabel yang digunakan	Metode Analisis Data
1.	Dwi Nurhayati (2010)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Karyawan Pada PTPN XII Wil. 2 Jember	Pelayanan karyawan, kondisi tempat kerja, hubungan antar karyawan, kepuasan kerja, semangat kerja	<i>Path Analysis</i>
2.	Puri Kurniawati (2010)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Jember	Kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan	<i>Path Analysis</i>

- | | | | | |
|---|---|--|---|------------|
| 3 | H. Teman Koesmono (2007) | Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya | kepemimpinan, tuntutan tugas, stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi. | <i>SEM</i> |
| 4 | Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan.

(Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia) | Motivasi kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan, & Kinerja | <i>SEM</i> |

Sumber : Data diolah dari berbagai sumber, 2013

Penelitian pertama dilakukan oleh Nurhayati dalam Anggraeni (2009) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan pada PTPN XII Wil. 2 Jember. Mengambil sampel sejumlah 67 dari jumlah populasi yang sebanyak 67 orang karyawan. Dwi Nurhayati menggunakan metode penelitian populasi atau sensus. Variabel-variabel yang digunakan yaitu, pelayanan karyawan (X1), kondisi tempat kerja (X2), hubungan antar karyawan (X3), kepuasan kerja (Z), dan semangat kerja (Y). Metode analisis yang digunakan peneliti adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari pelayanan karyawan, kondisi tempat kerja, dan hubungan antar karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel *intervensi*, yaitu kepuasan kerja dan terpengaruh bersama-sama secara nyata. Variabel bebas yang terdiri dari pelayanan karyawan dan kondisi tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap

variabel terikat, yaitu semangat kerja. Sedangkan variabel bebas hubungan antar karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat semangat kerja.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Kurniawati dalam Anggraeni (2009) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 42 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode penelitian populasi (sensus) dimana populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2). Dan variabel *intervening*, yaitu kepuasan kerja (Z). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Metode analisis yang digunakan oleh peneliti adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat: kinerja karyawan dengan variabel *intervening* kepuasan kerja.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2009) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. Jumlah sample dalam penelitian ini adalah 135 perawat. Teknik pengambilan sample menggunakan *random sampling* karena sudah diketahui jumlah populasi yang ada. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan (X1) dan tuntutan tugas (X2). Dan variabel *intervening*, yaitu motivasi (Z). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja stres kerja (Y₃), kepuasan kerja (Y₂), dan komitmen organisasi (Y₃). Metode analisis yang digunakan oleh peneliti adalah SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan tuntutan tugas mempengaruhi *Stress* kerja, begitu pula berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional

Wiratama Indonesia). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 325 pegawai. Teknik pengambilan sample menggunakan *simple random sampling*. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2), budaya organisasi (X_3). Dan variabel *intervening*, yaitu kepuasan karyawan (Z). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y). Metode analisis yang digunakan oleh peneliti adalah SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif.

Persamaan antara penelitian–penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini ialah kesamaan dalam menggunakan teknik pengambilan sample yaitu *simple random sampling*. Sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian, objek yang menjadi tempat penelitian, tahun penelitian,. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perbedaan individu dan kompetensi terhadap efektivitas kepemimpinan serta komitmen karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember”.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Sujak (2005: 5) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhan, nilai sikap, dan minat. Perbedaan tersebut akan dibawa oleh individu ke dalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu akan bervariasi. Dari beberapa pendapat diatas, perbedaan individu dalam penelitian ini dilihat dari keahlian, pendidikan, pengalaman kerja, dan tingkat pemenuhan kebutuhan

Sedangkan menurut Glossary Our Workforce Matters (Sinnott. et.al: 2002), kompetensi adalah karakteristik dari karyawan yang berkontribusi

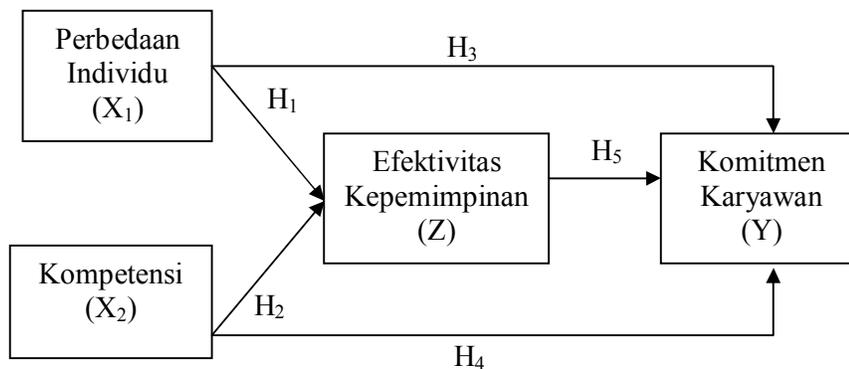
kinerja pekerjaan yang berhasil dan pencapaian hasil organisasi. Hal ini mencakup pengetahuan, Keahlian, dan Kemampuan

Menurut Sharafat Khan dalam Rokhman (1997) Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu lama Bekerja (*time*), kepercayaan (*trust*), rasa percaya diri (*confident*), kredibilitas (*Credibility*), Pertanggungjawaban (*Accountability*)

H. Jodeph Reitz mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pemimpin meliputi kepribadian (*personality*), Pengharapan dan perilaku atasan, karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, kebutuhan tugas, Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Harapan dan perilaku rekan.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh langsung dan tidak langsung perbedaan individu dan kompetensi terhadap efektifitas kepemimpinan serta komitmen karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember. Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara matematis, maka alat analisis yang digunakan, yaitu analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian empiris, dan kajian teoritis maka kerangka konseptual terbagi atas variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*) yang dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan pada rumusan masalah yang diajukan, tujuan penelitian, kajian teoritis, penelitian terdahulu dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kerja sebagai berikut :

- a. Perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember. (H₁)
- b. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.(H₂)
- c. Perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.(H₃)
- d. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.(H₄)
- e. Efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember. (H₅)
- f. Perbedaan individu berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.
- g. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan melalui efektivitas kepemimpinan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember.

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Effendi, 1995:256).

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

a. Data Kuantitatif

Adalah data yang berbentuk angka atau bilangan. Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data ini diperoleh dengan cara penyebaran kuisisioner.

b. Data Kualitatif

Adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara dan observasi yang dilakukan penulis.

3.2.2 Sumber Data

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data primer meliputi hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner serta hasil pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal, laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait dengan penelitian.

3.3 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember. Jumlah karyawan tetap maupun tidak tetap dalam PT. Perkebunan Nusantara X (PERSERO) Kebun Ajong Gayasan Jember berjumlah 245 orang. Minimal jumlah sampel adalah 25% dari jumlah karyawan. Namun untuk penelitian ini, akan diambil sampel sejumlah 100 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana.

3.4 Teknik Pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan melalui :

a. Kuisisioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

b. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dimana peneliti ingin mendapatkan keterangan secara langsung dari pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

c. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada obyek yang akan diteliti dengan mencatat sesuatu yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang dilakukan dalam penelitian guna mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian, maka indikator pengukuran variabel-variabel dijelaskan sebagai berikut :

a. Perbedaan Individu (X_1)

Menurut Sujak (2005: 5) variabel ini diukur dengan indikator :

1. Keahlian ($X_{1.1}$)
2. Pendidikan ($X_{1.2}$)
3. Pengalaman Kerja ($X_{1.3}$)
4. Tingkat Pemenuhan Kebutuhan ($X_{1.4}$)
5. Karakter Individu ($X_{1.5}$)

b. Kompetensi (X_2)

Variabel ini menurut Richard E. Boyatzis (2008), Glossary Our Workforce Matters (Sinnott. et.al: 2002), dan Cut Zurnali (2010) diukur dengan indikator :

1. Pengetahuan ($X_{2.1}$)
2. Keahlian ($X_{2.2}$)
3. Kemampuan ($X_{2.3}$)
4. Keterampilan
5. Bakat

c. Efektivitas Kepempimpinan (Z)

Menurut H. Jodeph Reitz dalam Yukl (2006:97) Variabel ini diukur dengan indikator :

1. Pengharapan dan perilaku atasan (Z_1)
2. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan (Z_2)
3. Kebutuhan tugas (Z_3)
4. Iklim dan kebijakan organisasi (Z_4)
5. Harapan dan perilaku rekan (Z_6)

d. Komitmen (Y)

Menurut (Sharafat Khan dalam Yukl, (2005:137) : Variabel ini diukur dengan indikator :

1. Lama bekerja /*Time* (Y_1)
2. Kepercayaan /*Trust* (Y_2)
3. Rasa percaya diri /*Confidence* ($X_{3.3}$)
4. Kredibilitas /*Credibility* (Y_4)
5. Pertanggungjawaban /*Accountability* (Y_5)

3.6 Skala Pengukuran

Adapun teknik pengukuran variabel yang digunakan oleh peneliti untuk memberikan jawaban pada setiap item jawaban adalah dengan menggunakan skala likert. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
- b. Tidak Setuju (TS) = 2
- c. Setuju (S) = 3
- d. Sangat Setuju (SS) = 4

Modifikasi Skala Likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban di tengah berdasarkan alasan sebagai berikut (Hadi, 1991:20):

- a. Kategori di tengah mempunyai arti ganda, biasa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban, atau bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu atas arah kecenderungan jawabannya.
- c. Untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga tidak mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau para responden.

3.7 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas atau kesalahan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan.

Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika r (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor) $> 0,30$ berarti item atau butir pertanyaan tersebut valid (Azwar dan Sugiyono dalam Suliyanto, 2005:42). Tabel menunjukkan hasil perbandingan antara r_{hitung} yang merupakan koefisien korelasi dengan $r_{ketetapan}$ menunjukkan bahwa semua r_{hitung} lebih besar dari $r_{ketetapan}$. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa setiap item pertanyaan dalam

kuisisioner tersebut valid. Hal ini menunjukkan variabel tersebut mampu mengukur aspek yang sama atau apa yang ingin diukur.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*. Dalam pengujian ini digunakan asumsi bahwa nilai korelasi dengan metode PPM tinggi maka dikatakan valid. Rumus PPM yaitu (Arikunto, 2006:170)

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dimana:

- r = koefisien korelasi
- n = jumlah sampel
- x = variabel bebas
- y = variabel terikat

Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2004:276):

- a. Jika r hasil positif, serta rhasil > rketetapan, maka variabel tersebut valid
- b. Jika r hasil positif, serta rhasil < rketetapan, maka variabel tersebut tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama pada waktu yang berlainan. Seperti dinyatakan oleh Nazir (1998:125) bahwa suatu kuesioner disebut mempunyai reliabilitas atau dapat dipercaya jika kuesioner itu stabil dan dapat diandalkan sehingga penggunaan kuesioner berkali-kali tetap akan memberikan hasil yang serupa.

Uji Reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's alpha* dengan formula sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana:

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Suatu instrument dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* >0,60. Sebaliknya jika nilai *Cronbach alpha* kurang dari 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel (Nugroho, 2005:72)

3.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147).

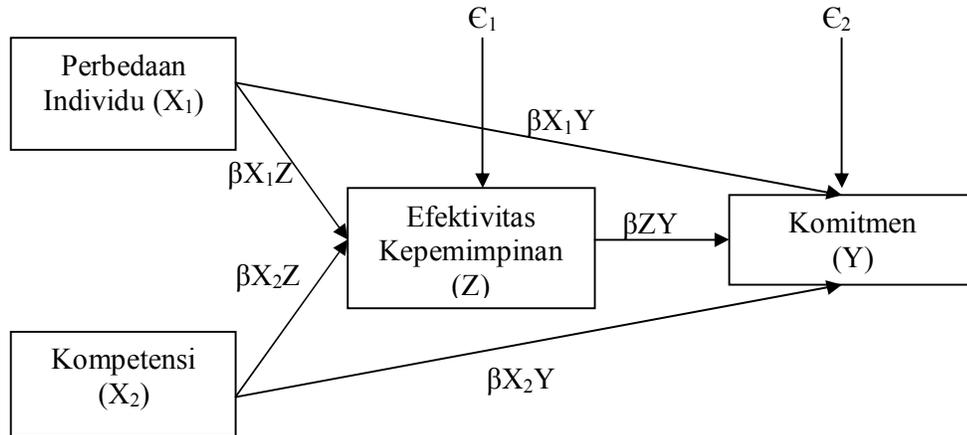
Menurut Riduwan dan Kuncoro (2008: 2), hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas atau variabel terikat bisa secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel.

Manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Dalam analisis jalur terdapat beberapa langkah (Solimun, 2002:48), yaitu sebagai berikut :

- a. Merancang model berdasarkan konsep dari teori
- b. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi
- c. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path
- d. Pemeriksaan validitas model
- e. Melakukan interpretasi hasil analisis.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:



Sumber: Sarwono, 2007:174

Gambar 3.1 : Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

$$Z = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta Z + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana:

- X₁ = Perbedaan Individu
- X₂ = Kompetensi
- Z = Efektivitas Kepemimpinan
- Y = Komitmen
- ε₁, ε₂ = Variabel Pengganggu

3.9 Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik ini adalah untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan telah memenuhi asumsi-asumsi regresi. Jika telah memenuhi maka nilai estimasi yang diperoleh akan bersifat BLUE (*Blue, Linear, Unbiased, Estimator*).

BLUE adalah asumsi yang dikembangkan oleh Gauss dan Markov, yang kemudian teori tersebut terkenal dengan sebutan Gauss-Markov Theorem. Hasil regresi dikatakan *Best* apabila garis regresi yang dihasilkan guna melakukan estimasi atau peramalan dari penyebaran data, menghasilkan *error* yang terkecil. *Linear* dalam model artinya model yang digunakan dalam

analisis regresi telah sesuai dengan kaidah model OLS dimana variabel – variabel penduganya berpangkat satu. Sedangkan suatu estimato dikatakan *Unbiased* jika nilai harapan dari estimator b sama dengan nilai yang benar dari b . Artinya, nilai rata – rata $b = b$. Bila rata – rata b tidak sama dengan b , maka selisihnya itu disebut dengan bias.

Model regresi linier berganda (*multiple regression*) dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi kriteria BLUE. BLUE dapat dicapai bila memenuhi Uji Asumsi Klasik. Sedikitnya terdapat lima uji asumsi klasik yang harus dilakukan terhadap suatu model regresi tersebut, yaitu :

- Uji Multikolinearitas
- Uji Heteroskedastisitas
- Uji Autokorelasi
- Uji Normalitas
- Uji Liniertas

Namun dalam modul ini hanya akan dibahas empat asumsi klasik pertama saja.

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas adalah pengujian dari asumsi yang terkait bahwa variabel bebas pada suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Menurut Gujarati (1999:175) untuk mengetahui gejala adanya multikolinieritas dalam model regresi linier berganda dapat dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikolinieritas dianggap terjadi bila $VIF > 5$.

b. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan yang lain. Jika varians satu residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Namun jika varians residual satu pengamatan lain berbeda, disebut heteroskedastisitas (Santoso, 2004: 210). Salah satu cara untuk mendeteksi adanya adalah dengan melakukan Uji Glesjer (*Glesjer Test*) atau Uji Park (*Park Test*). Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah Uji

Glesjer. Pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan Uji Glesjer dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut residual terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai t_{hitung} yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas

Pengujian dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengestimasi model dan menghitung residualnya (e)
- b. Melakukan regresi variabel dari nilai absolut residual ($|e|$) terhadap X_i dengan bentuk regresi sebagai berikut:

$$|e| = a_0 + a_1 V_i + V_i$$

- c. Mengetahui ada tidaknya heteroskedastis dalam uji statistik untuk menguji hipotesis

$H_0 : a_1 = 0$ menyatakan tidak ada heteroskedastis

$H_a : a_1 \neq 0$ menyatakan ada heteroskedastis

Kriteria perhitungan yaitu apabila diketahui nilai uji secara parsial menunjukkan angka lebih besar dari 5 %, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika angka lebih kecil dari 5 % maka terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi menyatakan bahwa dalam pengamatan-pengamatan yang berbeda tidak terdapat korelasi antar *error term*. Autokorelasi terjadi kebanyakan pada serangkaian data runtut waktu. Oleh sebab itu, *error term* pada satu periode waktu secara sistematis tergantung kepada *error term* pada periode-periode yang lain. Pengujian yang digunakan yaitu Durbin Watson untuk mendeteksi adanya korelasi dalam setiap model, dengan formula:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^N e_1 - e_2}{\sum_{t=1}^N e_t^2}$$

Dimana:

e = *error term*

n = observasi

t = waktu

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Durbin Watson Test (d) dengan tabel uji Durbin Watson Test (du dan dl).

Ketentuan formulasi pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kriteria pengujian autokorelasi

Hipotesis Nol	Keputusan	Syarat
Tidak ada autokorelasi positif	Tolak	$0 < d < dl$
Tidak ada autokorelasi positif	Tidak ada keputusan	$dl \leq d \leq$
Tidak ada autokorelasi negatif	Tolak	$4-dl < d < 4$
Tidak ada autokorelasi negatif	Tidak ada keputusan	$4-du \leq d \leq 4-dl$
Tidak ada autokorelasi positif ataupun negatif	Tidak ditolak	$du < d < 4-du$

Sumber: Santoso (2004:83)

d. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel dependen, variabel independen, dan atau ke duanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2004:212).

Dasar pengambilan keputusan uji normalitas adalah:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.10 Uji Hipotesis

a. Uji Signifikasi

Uji t digunakan melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas X secara parsial (individu) terhadap variabel tidak bebas (Y) dengan α sebesar 5%, rumus yang digunakan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2008:84):

$$\text{Rumus : } t = \frac{b_1}{S(b_1)}$$

dimana:

b_1 = koefisien regresi linier dari X

S = standard error dari b_1, b_2, b_3

$$S = \frac{Se}{\sqrt{(\sum X^2) - \frac{(\sum X)^2}{n}}}$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a \sum Y - b \sum XY}{n - 2}}$$

Adapun tahap untuk menguji signifikansi adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n = 0$ (Berarti variabel-variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$ (Berarti variabel-variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel independen)

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* sebesar 95%

c. Membandingkan tingkat signifikan dengan $\alpha = 5\%$

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan dibawah ini:

1) Apabila signifikansi $< 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

2) Apabila signifikansi $> 0,05$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

b. Perhitungan Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Perbedaan Individu (X_1) dan Kompetensi (X_2) baik secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh terhadap Komitemen (Y) melalui *Intervening* variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka

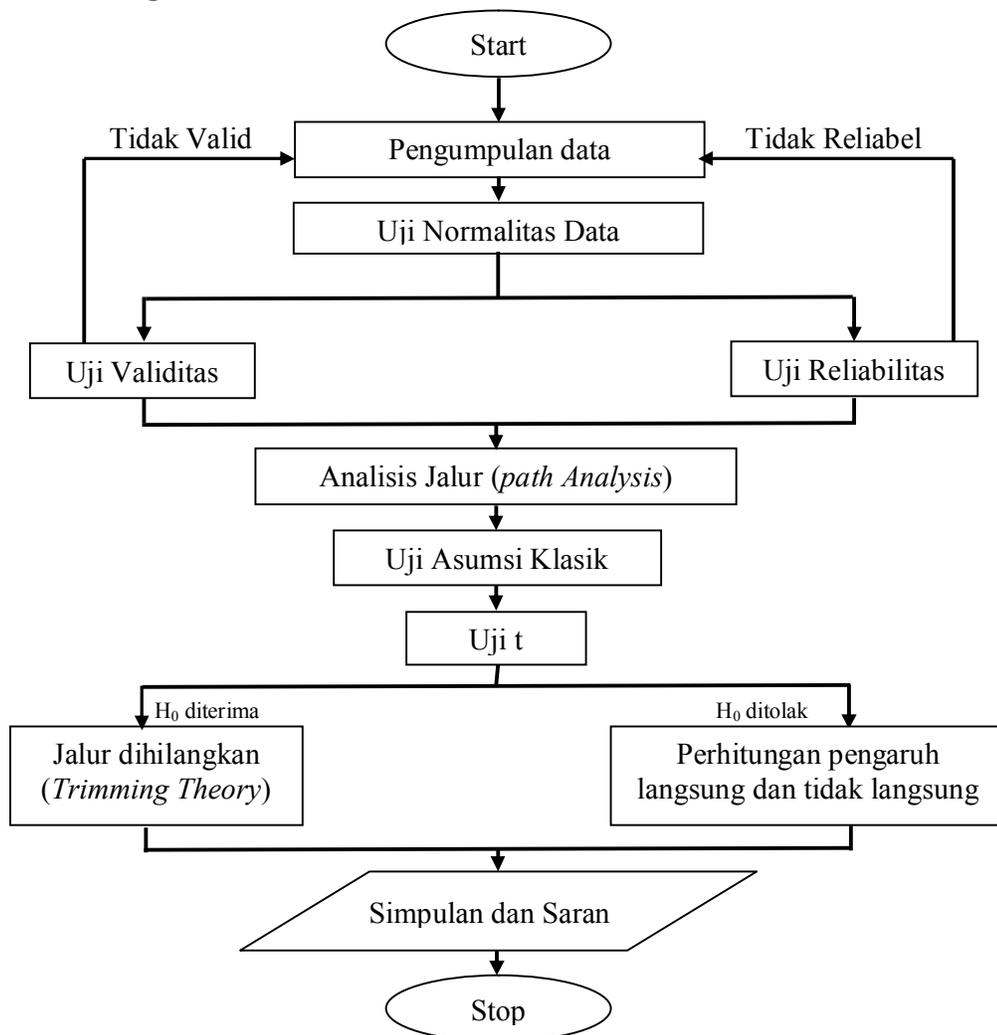
diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*).

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung kualitas kehidupan kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat melalui motivasi kerja sebagai variabel perantara. Berikut Proses perhitungannya:

1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct effect* atau DE)
 - a. Pengaruh variabel Perbedaan Individu (X_1) terhadap Efektivitas Kepemimpinan (Z)
 $DE_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$
 - b. Pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap Efektivitas Kepemimpinan (Z)
 $DE_{yx_2} = X_2 \rightarrow Z$
 - c. Pengaruh variabel Efektivitas Kepemimpinan (Z) terhadap Komitmen (Y)
 $DE_{yz} = Z \rightarrow Y$
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect effect* atau IE)
 - a. Pengaruh variabel Perbedaan Individu (X_1) terhadap Komitmen (Y) melalui Efektivitas kepemimpinan (Z)
 $IE_{yxx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$
 - b. Pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap Komitmen (Y) melalui Efektivitas kepemimpinan (Z)
3. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau TE).
 - a. Pengaruh variabel Perbedaan Individu (X_1) terhadap Komitmen (Y) melalui Efektivitas kepemimpinan (Z)
 $TE_{yxx_1} : DE_{zx_1} + IE_{yxx_1}$
 - b. Pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap Komitmen (Y) melalui Efektivitas kepemimpinan (Z)
 $TE_{yxx_2} : DE_{yx_2} + IE_{yxx_2}$

- c. Pengaruh variabel Perbedaan Individu (X_1) terhadap Komitmen (Y)
 $DE_{yx_1} : X_1 \rightarrow Y$
- d. Pengaruh variabel Kompetensi (X_2) terhadap Komitmen (Y)
 $DE_{yx_2} : X_2 \rightarrow Y$
- e. Pengaruh variabel Efektivitas kepemimpinan (Z) terhadap Komitmen (Y)
 $DE_{yz} : Z \rightarrow Y$

3.11 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.

Sumber : Data Diolah