

PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMA YADIKASE-JABODETABEK

EDI SIREGAR

NIDN: 0305047204

DARLIUS

NIDN : 0330086102

darlius.rintok@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this research is to assess the effects of financial compensation on their work satisfaction. The causal study was conducted in YADIKA high schools at Jabodetabek, from April to June 2015, involving a sample of 60 teachers, who had been selected from all the teachers of schools by using the proportional random sampling technique. A survey was applied in this research and the data were analysis with technique by putting variables in a correlation matrix. The results of research reveal direct effects of the financial compensation on the work satisfaction. This implies the need to consider the teachers' financial compensation in the strategic plan of YADIKA high schools at Jabodetabek to improve the teachers' work satisfaction.

Keywords: financial compensation and work satisfacti

ABSTRAK

Penelitian ini menilai pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian ini dilakukan di SMA YADIKA Se Jabodetabek, dari April sampai Juni 2015, dengan 60 guru sebagai responden, yang terpilih menggunakan teknik proporsional random sampling. Dengan metode survey data dianalisis dengan meletakkan variabel dalam suatu matrik korelasi. Hasil penelitian ini mengungkap adanya pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru. Dalam penelitian ini tersirat perlu dan pentingnya mempertimbangkan kompensasi finansial dalam perencanaan strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.

Kata kunci: kompensasi finansial dan kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pada pasal 39 ayat 1 Undang-Undang Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa: pengelola satuan pendidikan dapat melaksanakan, meningkatkan dan mengembangkan sekolah kearah yang lebih maju untuk mengimbangi persaingan global.

Diduga salah satu yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan kerja guru dimana timbul gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indisipliner dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan kerja guru yang tinggi selalu diinginkan yayaan dan kepala sekolah, karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja guru yang tinggi menandakan sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif.

Meningkatkan kepuasan kerja guru adalah hal yang sangat penting. Ada beberapa alasan mengapa kepuasan kerja guru perlu dikaji lebih lanjut; Pertama: Guru memiliki peranan yang begitu besar didalam pendidikan di Indonesia. Tugas guru meliputi seluruh aspek kehidupan kemajuan bangsa dan negara yang mempunyai hubungan dan pengaruh kuat dengan pendidikan nasional. Semakin akurat guru melaksanakan fungsinya, maka semakin terjamin, tercipta, dan terbina kesiapan serta keandalan sumber daya manusia di Indonesia. Kedua: Fenomena penurunan kinerja guru terlihat banyak guru mangkir dari tugas. Ketiga: Peningkatan mutu pendidikan formal guru juga mempunyai peranan penting dalam mewujudkan kepuasan kerja guru, disamping sarana/ prasarana, kurikulum, sistem manajemen dan pengadaan buku sebagai sumber belajar.

Di sekolah manapun seorang guru dipekerjakan sebagai pengajar dan pendidik. Kepuasan dalam melakukan pekerjaan menjadi dambaan para “pahlawan tanpa tanda jasa” ini. Kepuasan kerja seorang

guru tentu dapat dirasakan bila dalam dirinya telah terpenuhi kebutuhan lahir maupun kebutuhan batin seorang guru.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam tugas dan fungsinya di sekolah, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Sebagai konsekuensi profesi seorang guru mempunyai sejumlah tugas yang harus dilakukan sesuai jabatan. Beban tugas itu berkaitan dengan kuantitas dan kualitas tugas yang diberikan kepada guru. Dengan demikian berat-ringan beban tugas yang ada pada guru akan mempengaruhi usaha-usaha guru dalam bekerja sesuai kemampuan.

Dengan tanggung jawab, para guru akan memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang dihadapi dan bagaimana menyelesaikan sendiri tugas-tugas yang diberikan. Pemberian tanggung jawab secara individual kepada guru memberi kesempatan kepada guru untuk mengoptimalkan segenap potensi yang dimiliki dalam bekerja. Guru akan berusaha untuk mencapai kesuksesan dan kepuasan kerja.

Identifikasi Masalah

Teridentifikasi 4 (empat) permasalahan untuk mencapai kepuasan kerja:

1. Apakah latar belakang guru berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru?
2. Apakah lingkungan sekolah berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru?
3. Apakah kompensasi finansial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru?
4. Apakah kebijakan Yayasan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru?

Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah penelitian, yaitu: "Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Guru." Diharapkan dengan terungkap pengaruh dari kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru memungkinkan dapat ditemukan beberapa alternatif solusi atau penyelesaian masalah yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja. Adapun yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah Guru Tetap Yayasan (GTY) yang mengajar di lingkungan SMA YADIK Se-Jabodetabek.

Perumusan Masalah

Apakah kompensasi finansial berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru?

Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam memperkaya khasanah ilmu manajemen pendidikan di Indonesia, khususnya dalam pengembangan manajemen pendidikan di sekolah. Penelitian ini diharapkan mengungkap aspek penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dikembangkan dan diterapkan serta menjadi bahan masukan bagi para pengambil keputusan dalam merumuskan berbagai rencana strategi, kebijakan dan peraturan penyelenggaraan pendidikan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja guru SMA YADIK Se-Jabodetabek.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui sumber atau penyebab kompensasi finansial dan kepuasan kerja guru. Para penyelenggaraan pendidikan dapat menyusun rencana, strategi, kebijakan dan peraturan dalam upaya meningkatkan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan secara khusus di SMA YADIK Se-Jabodetabek dan di Indonesia pada umumnya.

LANDASAN TEORETIK

Kepuasan Kerja

Richard L. Daft berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya. Gibson mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap individu tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas dan produktivitas kerja seseorang.

Dalam bukunya psikologi industri, As'ad mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai kepuasan kerja, diantaranya adalah pendapat dari Wexley & Yulk yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "*Is the way an employee feels his or her job*". Artinya adalah "bagaimana seorang karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya". Sementara Richard F. Gerson berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah persepsi karyawan bahwa harapannya terlampaui atau terpenuhi.

Kepuasan kerja sebagai "*positive emotional state*" atau suatu kondisi emosional yang positif sangat dibutuhkan dan diharapkan oleh para pekerja. Kepuasan kerja sebagai "refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif" memotivasi kerja setiap karyawan. Tetapi kepuasan kerja juga merupakan penilaian dari pekerja sendiri, yaitu seberapa pekerjaan itu dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan hidup.

Kepuasan kerja sering digambarkan sebagai *affective response* terhadap kerja seseorang meskipun biasanya juga diukur sebagai suatu *cognitive evaluation* dari tampilan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang mengandung dua komponen, yaitu komponen *affective (emotional and feeling)* dan

cognitive (believe judgment, and comparison). Kedua komponen tersebut memiliki kontribusi yang khas kepada sikap secara keseluruhan dan mempengaruhi perilaku manusia.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Kepuasan kerja menurut Stephen P. Robbins adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif atau cocok dengan pekerjaannya. Sementara yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif tentang pekerjaannya.

Menurut pakar manajemen Keith Davis bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*. Pernyataan di atas mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong dalam bekerja.

Guru atau karyawan, tergantung jabatan strata pendidikan, jenis kelamin, lamanya bekerja, status sosial dan umur memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang dapat meningkatkan moral kerja, dedikasi, loyalitas, kedisiplinan dan menikmati serta mencintai pekerjaannya.

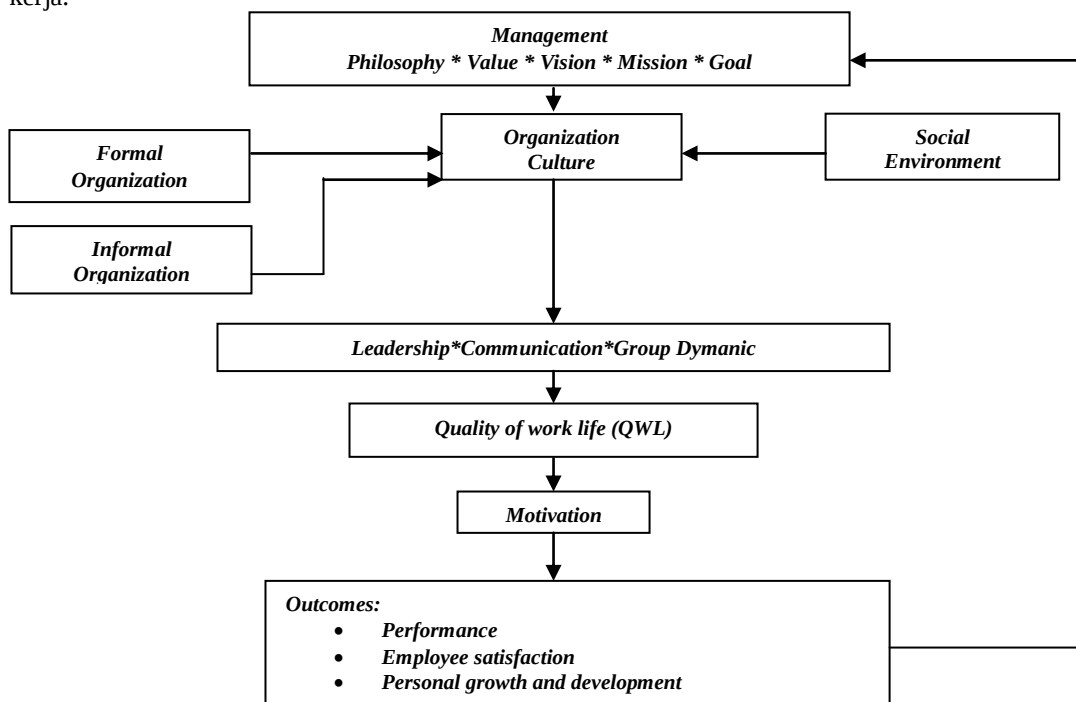
Berikut tiga kelompok karyawan dalam menikmati kepuasan kerja, yaitu; (1) kepuasan kerja yang dapat dinikmati di dalam pekerjaan (2) kepuasan kerja yang dapat dinikmati di luar pekerjaan dan (3) kombinasi kepuasan kerja di luar dan kepuasan kerja di dalam pekerjaan.

Perhatian kepala sekolah sebagai atasan memberikan semangat kepada guru sebagai bawahan dalam melakukan pekerjaan sebagai tenaga pendidik dan pengajar di suatu sekolah, guru tidak terlepas dari kelompok karyawan di atas dalam menikmati kepuasan kerja. Ketiga kelompok tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh satu atau dua faktor tetapi dari beberapa faktor kepuasan kerja.

Tujuh faktor untuk mengukur kepuasan kerja seorang pekerja adalah: (1) Isi pekerjaan, mencakup penampilan tugas pekerja yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaannya. (2) Supervisi, pengawasan yang jelas dan tegas. (3) Organisasi dan manajemen. (4) Kesempatan untuk maju. (5) Gaji dan keuntungan yang diterima dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif (6) Rekan kerja; dan (7) Kondisi pekerjaan.

Banyak karyawan menggunakan faktor gaji, rekan kerja, isi dan kondisi pekerjaan menjadi faktor dominan bahkan tidak jarang faktor organisasi dan kesempatan untuk maju menjadi faktor dasar ukuran kepuasan kerja seorang karyawan. *Job satisfaction is one of several individual mechanisms that directly affect job performance and organizational commitment.*

Gambar di bawah mengenai sistem perilaku organisasi dimana motivasi kerja dikombinasikan dengan keterampilan dan kemampuan seorang karyawan mengakibatkan tercapai prestasi kerja dan kepuasan kerja.



Gambar 1: An Organization Behavior System

Manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Manajemen harus maju ke depan dalam mendapatkan efektivitas optimum dari para karyawan. Sesuai dengan sistem perilaku organisasi di atas yang tujuan akhirnya adalah kepuasan kerja, pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Secara umum ada dua kelompok faktor kepuasan kerja karyawan melakukan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, yaitu: faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Faktor ekstrinsik merupakan kondisi sekitar tugas yang disebut faktor higienis dan merupakan prasyarat penting bagi kepuasan kerja. Pemenuhan faktor ekstrinsik ini dapat mengurangi ketidakpuasan kerja. Adapun faktor-faktor kondisi sekitar tugas meliputi antara lain: Kebijakan administratif, kebersihan tempat kerja, hubungan antar karyawan, sistem penggajian dan biaya hidup.

Pemenuhan faktor intrinsik seperti di bawah ini dapat mengurangi ketidakpuasan kerja seorang pekerja tidak terkecuali guru. Berikut ini beberapa kondisi pekerjaan sebagai faktor kepuasan kerja intrinsik, meliputi: Pengakuan atas pencapaian hasil kerja, menarik tidak pekerjaan atau tugas, menantang tidak pekerjaan hubungannya dengan pertumbuhan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Faktor intrinsik ini adalah kondisi dalam pekerjaan sebagai prasyarat penting bagi seorang pekerja atau karyawan mencapai kepuasan kerja.

Selain kedua faktor kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik tersebut menurut *Job Descriptive Index* (JDI) terdapat lima faktor kepuasan kerja, yaitu: (1) bekerja pada tempat yang tepat, (2) pembayaran yang sesuai, (3) organisasi dan manajemen, (4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan (5) orang yang ada dalam pekerjaan yang tepat.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan ilmu manajemen, ditemui banyak teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Perkembangan teori kepuasan kerja tersebut tentu sejalan dengan perkembangan dunia industri dan ketenagakerjaan yang semakin kompleks dan kompetitif. Ada beberapa teori kepuasan kerja, tetapi hanya tiga teori kepuasan kerja yang relevan dengan penelitian ini, yaitu: (1) *Discrepancy theory* atau teori kesenjangan (2) *Equity theory* atau teori keadilan, dan (3) *Two factors theory* atau teori dua faktor.

(1) Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori kesenjangan dipelopori oleh Porter yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara yang seharusnya dengan yang kenyataannya. Hampir sama dengan pernyataan Porter, Locke dan Edwin menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada “*discrepancy*” antara “*should be*” yang meliputi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh dari pekerjaannya. Guru akan merasa puas dalam bekerja bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi. Bila kebutuhan hidup seseorang telah terpenuhi jauh di atas batas minimal, maka seorang pekerja merasa lebih puas dalam melakukan pekerjaan. Bila tidak terpenuhi, maka orang yang bersangkutan tentunya akan merasakan ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaan.

(2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Kepuasan kerja seseorang tergantung pada keadilan (*equity*) yang dirasakan oleh orang yang bersangkutan terhadap situasi yang dihadapi dengan membandingkan diri dengan orang lain yang dinilai sekelas, misalnya; jabatan, satu tempat kerja, atau masa kerja yang sama. *Equity theory recognizes that Individuals are concerned not only with the absolute amount of rewards they receive for their efforts, but also with the relationship of this amount to what others receive.* Teori keadilan mengenali Individu tidak hanya dengan kemutlakan jumlah penghargaan yang diterima, tetapi juga hubungan dengan orang lain.

(3) Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Penelitian Herzberg menghasilkan dua kesimpulan mengenai teori dua faktor, pertama adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, yaitu keadaan pekerjaan. Apabila pekerjaan menghasilkan ketidakpuasan karyawan atau kondisi yang membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja disebut faktor iklim baik (*hygiene factor*). Hal ini perlukan untuk mempertahankan karyawan tingkat yang paling rendah agar “tidak adanya ketidakpuasan”.

Kedua adalah serangkaian kondisi intrinsik, yaitu; isi pekerjaan (*job content*). Adapun yang dimaksud kondisi intrinsik bila dalam pekerjaan tersebut mampu menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat. Motivasi kerja tersebut dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi intrinsik tersebut tidak ada, tidak timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Model motivasi dua faktor Herzberg dikembangkan sebagai hasil analisis terhadap rasa puas dan tidak puas yang tidak biasa terhadap pekerjaan dari 200 teknisi dan akuntan. Dia mengklaim bahwa uang bisa disebut sebagai ‘faktor higienis’ yang secara potensial bisa menjadi faktor ketidakpuasan jika tidak diberikan dalam jumlah yang tepat, tetapi tidak bisa menjadi faktor kepuasan potensial atau motivator positif. Karena dampak gaji terhadap kepuasan bersifat jangka pendek.

Kepuasan kerja akan dirasakan oleh seorang pekerja apabila ada kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang didapatkan seorang pekerja. Kepuasan kerja itu sendiri melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya.

Situasi kerja tersebut meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan dari tempat atau lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan kesempatan promosi. Selain situasi kerja tersebut dalam persepsi seorang pekerja ini juga mencakup kesesuaian kerja antara kemampuan dan keinginan seorang pekerja dengan kondisi organisasi, badan usaha, institusi, perusahaan atau lembaga pendidikan dimana seseorang bekerja. Kepuasan kerja sebagai variabel terikat adalah suatu sikap emosional guru yang mengandung komponen *affective (emotional and feeling)* dan *cognitive (believe judgment and comparison)* dimana komponen tersebut memiliki kontribusi kesesuaian antara harapan dengan kenyataan dalam pemenuhan kebutuhan hidup dan nilai-nilai yang menyenangkan guru sehingga dapat menikmati dan mencintai pekerjaan.

Oleh karena itu, uang merupakan kekuatan yang ampuh karena langsung terkait dengan kepuasan semua kebutuhan dasar. Namun efektifitas uang sebagai motivator tergantung pada sejumlah keadaan, termasuk nilai-nilai dan kebutuhan individu serta preferensinya terhadap berbagai jenis imbalan finansial atau nonfinansial.

Departemen sumberdaya manusia bertanggung jawab terhadap pengadaan, pembinaan dan administrasi tenaga kerja. Departemen ini mengetahui dan menetapkan metode untuk menentukan tingkat kepuasan kerja bagi pekerja atau karyawan. Salah satu metode untuk mengetahui dan menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan hasil kerja dari beberapa pekerja atau karyawan yang ideal pada bidang kerja tertentu.

Konseptual kepuasan kerja guru adalah suatu pandangan atau perasaan yang muncul atas dasar pengalaman dan penilaian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang memuaskan kebutuhan serta memiliki kesesuaian antara harapan dengan kenyataan dalam pemenuhan kebutuhan hidup sehingga dapat menikmati dan mencintai pekerjaan yang tercermin dalam; pekerjaan itu sendiri, kondisi tempat kerja, rasa adil, rekan kerja dan atasan.

Sistem Kompensasi Finansial

Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan satu kesatuan. Setiap sistem mempunyai proses integrasi khusus yang dicapai melalui perangkat-perangkat yang dikoordinasikan, disupervisi langsung dengan peraturan serta kebijakan.

Kompensasi yang sering disebut dan disinonimkan dengan gaji, upah, *reward* atau imbalan balas jasa adalah hak seorang pekerja atau karyawan. Werther dan Davis dalam bukunya Husein Umar mendefinisikan: "*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization.*" Definisi ini menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi pekerjaan mereka kepada organisasi.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sementara yang dimaksud dengan kompensasi atau imbalan finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar organisasi.

Kompensasi merupakan segala sesuatu bentuk yang diterima oleh seorang karyawan sebagai kembalian atas usaha-usaha mereka, baik dalam bentuk kompensasi finansial langsung maupun kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen personalia yang paling penting dan mendasar dalam satu organisasi. Kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa yang layak dan memadai kepada personalia atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektifitas perusahaan maupun pemberi imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka. Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya.

Pemberian kompensasi merupakan bagian manajemen yang sangat prinsip dan signifikan demi kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Namun sebelum bentuk kompensasi diberikan dan diterima oleh para karyawan harus melalui suatu proses. Proses ini sebagai suatu jaringan dari berbagai sub proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya. Balas jasa ini juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan lebih giat sehingga tercapai prestasi kerja yang diinginkan.

Organization use compensation practices to increase motivation. Those practices may include individual focused elements (piece, rate, merit pay, lump-sum bonuses recognition awards) unit focus elements (gainsharing) or organization focused elements (profit sharing).

Uang mungkin tidak memotivasi semua orang sepanjang waktu, tetapi kita tidak boleh lupa bahwa pegawai harus diberi penghargaan finansial untuk performa produktif, jika itu hendak berlanjut. Bagi pegawai, upah adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan mereka. Oleh karenanya dunia usaha harus mempunyai sistem kompensasi finansial dan penghargaan yang adil bagi karyawannya.

Sistem kompensasi merupakan komponen kritis dalam membangun suatu budaya perusahaan yang mampu menyatukan nilai-nilai dan visi perusahaan. Sistem kompensasi dalam perusahaan harus dihubungkan dengan tujuan dan rencana strategi suatu perusahaan.

Pada umumnya terdapat dua sistem kompensasi atau imbalan yang digunakan, yaitu; sistem imbalan berdasarkan hirarki (*hierarchy based rewards system*) dan sistem imbalan berdasarkan prestasi (*performance based rewards system*).

Sistem imbalan berdasarkan hirarki menggunakan indikator prestasi kerja yang subjektif, mempromosikan orang-orang dari dalam organisasi tersebut ke jenjang yang lebih tinggi, menekankan perlunya pengembangan bagi para pemimpin (*manager*), serta menggunakan sistem umpan balik yang informal (*informal feed back*) untuk memberi imbalan perilaku.

Imbalan atau kompensasi finansial dalam dunia usaha atau industri dapat memberi pengaruh yang paling penting dan signifikan bagi keputusan para karyawan untuk tetap bertahan dan bekerja secara maksimal di organisasi atau perusahaan tersebut sehingga masalah ini bisa dikatakan permasalahan krusial.

Sistem penggajian harus disesuaikan dengan ranking pekerjaan seorang karyawan yang sesuai dengan sifat pekerjaan yang diterima dan yang dilakukan seorang karyawan. Ranking dan sifat pekerjaan itu misalnya: sangat sulit, sulit, sedang, mudah, atau mudah sekali berdasarkan evaluasi kerja yang dilakukan (*job evaluation*). Rentang upah ini harus menggambarkan kesulitan jabatan dan/ atau skala upah industri serta perbedaan-perbedaan upah berdasarkan daerah geografi.

Sondang Siagian menyatakan: "bagi karyawan imbalan sudah dikaitkan dengan harkat dan martabatnya dan tidak hanya dipandang sebagai alat pemuasan kebutuhan materi saja. Oleh sebab itu dalam mengembangkan dan menerapkan sistem imbalan kedua kepentingan organisasi dan karyawan harus diperhitungkan dan diselaraskan. Dengan kata lain, suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang menjamin kepuasan para karyawan yang ada dalam organisasi tersebut dan dipihak lain organisasi mendapatkan, memelihara dan mempekerjakan para karyawan yang produktif bagi kepentingan organisasi dan tercapainya tujuan yang diinginkan".

Imbalan dalam organisasi lebih kompleks dari pada yang dibayangkan. Imbalan terbagi menjadi dua bagian yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Imbalan intrinsik adalah imbalan yang diterima oleh karyawan yang ditujukan bagi diri sendiri. Imbalan seperti ini merupakan kepuasan yang dirasakan oleh para karyawan atas hasil pekerjaan yang telah dicapainya, seperti berpartisipasi dalam mengambil keputusan, lebih banyak diberikan tanggung jawab, diberikan kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, lebih banyak mendapat pekerjaan yang lebih menarik dan menyenangkan, sedangkan imbalan ekstrinsik itu sendiri berkaitan dengan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung serta imbalan nonfinansial.

Sistem penggajian dan biaya hidup seorang karyawan merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang termasuk dalam faktor-faktor kondisi sekitar tugas dalam badan usaha. Menurut Job Discriptive Indexs (JDI) salah satu faktor kepuasan kerja intrinsik adalah pembayaran imbalan atau gaji yang sesuai.

Sebagai salah satu fungsi manajemen personalia yang mendasar, kompensasi yang diterima guru atau karyawan harus layak dan memadai. Kompensasi atau balas jasa dikatakan layak dan memadai bila sesuai dengan kondisi dan regulasi yang berlaku di wilayah kerja tersebut. Imbalan atau kompensasi finansial tersebut tentunya harus menjawab kebutuhan setiap karyawan yang memajukan organisasi atau perusahaan.

Konsep pemberian kompensasi finansial telah diterima secara luas oleh organisasi atau perusahaan di seluruh dunia, tetapi mata rantai antara pembayaran dan kinerja pegawai atau karyawan masih terlalu lemah dan cenderung tidak seimbang. Program kompensasi finansial dalam organisasi harus memiliki empat tujuan: (1) Terpenuhinya sisi legal dengan peraturan dan hukum yang sesuai. (2) Efektifitas biaya untuk organisasi. (3) Keseimbangan individu, internal, eksternal untuk seluruh karyawan. (4) Peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

Praktik kompensasi terkait erat dengan budaya perusahaan; filosofinya, strategi, dan tujuan perusahaan. Filosofi kompensasi yang bersifat kontinu adalah filosofi kelayakan atau filosofi berdasarkan kinerja. Strategi kompensasi perusahaan selalu berubah dan menyeimbangkan antara efektifitas biaya dengan kenyataan pasar tenaga kerja.

Setiap pegawai akan melakukan pekerjaan yang diminta dengan baik dan benar jika kompensasi finansial yang diterima sangat berarti dan penting untuk kehidupannya. Tetapi yang fatal dan mengejutkan adalah

manakala kompensasi itu seperti hukuman yang dapat mengikis motivasi intrinsik dan berakibat terhadap kinerja individual yang optimal.

Sounders menyebutkan bahwa secara filosofis tujuan pemberian kompensasi dalam sebuah organisasi adalah untuk menarik dan memotivasi, serta mempertahankan para karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini organisasi atau perusahaan harus menggunakan tiga komponen kompensasi yang utama yaitu; gaji pokok, insentif termasuk bonus serta imbalan lainnya yang bukan dalam bentuk uang (*nonfinancial reward*).

Disamping untuk memikat, menahan, dan memotivasi para karyawan, sistem kompensasi juga dirancang untuk tujuan-tujuan tertentu. Tujuan tertentu tersebut adalah: (a) Sistem upah dan gaji mesti dirasa wajar oleh mayoritas karyawan. (b) Sistem kompensasi haruslah nondiskriminatif. (c) Sistem kompensasi harus terbuka dan (d) Dapat dipertahankan, serta legal.

Kompensasi terbagi dalam dua kelompok besar yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi nonfinansial adalah kepuasan pekerja dari pekerjaan dan lingkungan kerjanya selain uang. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran pokok (*base pay*) karyawan dalam bentuk gaji (*salary*) dan upah (*wage*) disamping pembayaran prestasi kerja (*merit pay*). Pembayaran insentif (*insentive pay*) seperti komisi dan bonus serta pembayaran tertangguh seperti tabungan hari tua termasuk dalam kompensasi finansial langsung.

Kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari; program perlindungan seperti asuransi jiwa atau asuransi pensiun dan program pembayaran diluar jam kerja seperti liburan hari besar, atau cuti. Selain itu ada juga pemberian fasilitas perusahaan sebagai kompensasi finansial tidak langsung seperti kendaraan, ruang kantor, rumah tinggal dan lain-lain. Semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung disebut tunjangan.

James L. Gibson, John M.I., dan James Donnely menyatakan bahwa yang termasuk imbalan intrinsik meliputi penyelesaian tugas, prestasi, otonom, dan pertumbuhan pribadi, sedangkan imbalan ekstrinsik meliputi imbalan yang berkaitan dengan uang seperti gaji dan upah, tunjangan tambahan seperti pensiunan, asuransi kesehatan dan sebagainya termasuk imbalan interpersonal dan promosi.

Bilamana kompensasi dapat dikelola dengan baik dan benar oleh para manajer atau pimpinan perusahaan, maka kompensasi sangat membantu organisasi tersebut mencapai tujuan yang diharapkan. Kompensasi yang baik dan benar dapat memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Alfie Kohn yang menyatakan: "*Rewards have a punitive effect because they, like our right punishment, are manipulative.*" Upah mempunyai efek menghukum sebab upah dapat dimanipulasi sebagai hukuman.

Dewasa ini guru termotivasi bekerja dengan baik salah satu faktornya bila menerima imbalan keuangan yang mencukupi. Tetapi imbalan yang paling penting dan berpengaruh besar terhadap unjuk kerja guru adalah memperlakukannya sebagai manusia seutuhnya. Ini berarti guru dijadikan bagian penting dari sekolah dimana tenaga dan keahlian atau keterampilannya diakui dan digunakan. Dengan mendapatkan pengakuan dan penghargaan serta penghormatan guru akan memiliki kepuasan kerja. Selain kompensasi finansial, pemberian kompensasi nonfinansial sangat efektif meningkatkan produktivitas guru sebagai karyawan.

Gaji adalah bayaran konsisten dari satu periode. Gaji merupakan penghargaan yang harus diberikan untuk menghargai pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan, dengan kata lain *reward system* itu harus seimbang dengan beban kerja sehingga yang paling ideal adalah gaji dikaitkan dengan beban kerja seseorang. Gaji pokok adalah kompensasi dasar. Gaji pokok sama dengan komponen tetap ditambah komponen variabel dikali faktor inflasi. Dimana komponen tetap sama dengan fungsi dari tingkat pendidikan dan golongan. Komponen variabel sama dengan fungsi dari masa kerja, lokasi, tunjangan keluarga, dana pensiun, asuransi kesehatan.

Tingkat kompensasi finansial guru dapat menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap guru terhadap sekolah. Selain itu kompensasi juga mempunyai dampak atau imbas besar atas rekrutmen, motivasi kerja, kinerja individual dan produktivitas guru sebagai karyawan.

Berdasarkan uraian teori-teori di atas maka sintesis dari sistem kompensasi finansial adalah satu kesatuan bentuk imbalan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima guru yang layak dan memadai sesuai dengan kondisi serta regulasi yang berlaku di wilayah kerja guru secara langsung maupun secara tidak langsung sebagai ganti kontribusi atau kembalian atas tugas-tugas atau pekerjaan yang dilakukan guru dalam mencapai motivasi kerja, kinerja individual dan kepuasan kerja yang tercermin dalam sistem, komponen, manfaat, kebijakan dan regulasi yang ditentukan untuk mencapai tujuan individual atau organisasi sekolah dimana guru bekerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan penelitian kuantitatif ini secara operasional untuk mengetahui: Apakah kinerja individu berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek? Tempat penelitian dilakukan di SMA YADIKA 1 sampai dengan SMA YADIKA 13 yang berada di wilayah Jabodetabek dan waktu penelitian mulai bulan April 2015 sampai dengan Juni 2015.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode ini bersifat menerangkan atau menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini dianalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA YADIKA 1 sampai dengan SMA YADIKA 13 dengan sampel adalah Guru Tetap Yayasan SMA YADIKA Se Jabodetabek yang diambil secara proporsional random sampling dan dipilih enam puluh guru tetap sebagai responden.

Pengumpulan data instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa kuesioner atau angket. Data dijangkar dengan menggunakan alternatif respon yang terdiri dari 5 (lima) skala dengan bobot setiap butir pernyataan positif diberi skor 5, 4, 3, 2, dan 1. Sedangkan untuk pernyataan atau pertanyaan negatif diberi skor 1, 2, 3, 4 dan 5.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisa statistik deskriptif dan analisa statistik inferensial, setelah dilakukan terlebih dahulu skoring data. Analisis deskriptif digunakan dalam penyajian data, ukuran data, ukuran sentral, serta ukuran penyebaran. Ukuran sentral meliputi mean, median dan modus. Ukuran penyebarannya berupa varians dan simpangan baku atau standar deviasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kepuasan Kerja

Berdasarkan data kepuasan kerja guru mempunyai nilai rata-rata sebesar 92,95, simpangan baku 9,082, median 93,5, dan modus 89. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam tujuh kelas interval dengan skor maksimum 110 dan skor minimum 61, sehingga rentang skor adalah 49. Distribusi frekuensi skor kepuasan kerja guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 10 di atas, dari 60 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 85-92 (38,3%), diikuti kelompok skor 93-100 (30,0%), selanjutnya kelompok skor 101-108 (18,3%) dan kelompok skor 77-84 (5,0%), kelompok skor 69-76 (3,3%), kelompok skor 109-116 (3,3%), dan yang paling sedikit kelompok skor 61-68 (1,67%). Sedangkan nilai rata-rata berada pada kelas interval keempat.

Sistem Kompensasi Finansial

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik maka diperoleh bahwa variabel sistem kompensasi finansial mempunyai nilai rata-rata sebesar 94,65 dengan simpangan baku 7,754. Median 95 dan modus 84. Distribusi frekuensi variabel sistem kompensasi finansial seluruhnya dituangkan ke dalam tujuh kelas interval dengan skor maksimum 110 dan skor minimum 80, sehingga rentang skornya adalah 30.

Berdasarkan pengelompokan skor perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 100-104 (26,67%), diikuti kelompok skor 85-89 (8,3%) dan kelompok skor 90-94 (16,67%), kelompok skor 95-99 (16,67%) selanjutnya kelompok skor 80-84 (13,3%), kelompok skor 105-109 (6,67%), dan yang paling sedikit kelompok skor 110-114 (1,67%). Sedangkan nilai rata-rata berada pada kelas interval ketiga.

Hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung} = 76,297$ dan $F_{tabel} = 4,01$ pada $\alpha = 0,05$, karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka koefisien regresinya signifikan. Hasil uji linieritas terhadap persamaan regresi linier sederhana, menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0,059$ dan $F_{tabel} = 1,85$ pada $\alpha = 0,05$, karena $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka model persamaan regresi linier sederhana dapat diterima. Koefisien korelasi $r_{34} = 0,754$. Diperoleh $t_{hitung} = 8,742$ dan $t_{tabel} = 2,00$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka koefisien korelasi adalah signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Pengaruh Sistem Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis menyatakan sistem kompensasi finansial (X_1) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (X_2).

Hipotesis statistik : $H_0 : p_{21} = 0$ sementara $H_1 : p_{21} > 0$

Untuk menguji kebermaknaan koefisien jalur dari sistem kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja, dilakukan uji signifikansi dengan uji t. Koefisien jalur dinyatakan signifikan apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hasil perhitungan uji t diperoleh $t_{hitung} = 2,53$ sedangkan $t_{tabel} = 1,673$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $2,53 > 1,673$. maka H_0 ditolak karena koefisien jalur signifikan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa sistem kompensasi finansial mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (X_4). Artinya sistem kompensasi finansial yang baik dan meningkat akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian terdapat pengaruh positif sistem kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek. Hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi = 0,754 dan koefisien jalur $p_{43} = 0,288$ dengan $t_{hitung} = 2,53$. Besarnya pengaruh sistem kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja sebesar 28,8%. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kinerja individual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah *reward* atau sistem kompensasi finansial yang diterima karyawan dari pekerjaannya.

Wexley dan Yukl dalam *Organization Behavior and Personal Psychology*, (1997, p.98) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya; gaji, kondisi pekerjaan, supervisi, rekan kerja, kandungan tugas, keamanan pekerjaan, dan peluang promosi. Dari beberapa faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa pakar terdapat kesamaan pendapat dimana sistem kompensasi finansial menjadi salah satu faktornya. Dengan demikian kepuasan kerja bersifat multi dimensional, artinya banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam memenuhi tingkat kepuasan kerja.

Para guru juga mempunyai hirarki kebutuhan dalam kehidupannya. Seorang guru golongan rendah dan menengah lebih termotivasi bekerja jika kebutuhan fisiologisnya dapat terpenuhi. Model motivasi tradisional menyatakan bahwa pada umumnya manusia bekerja jika diberikan imbalan atau sistem kompensasi finansial yang mencukupi kebutuhan dasar tersebut.

Teori motivasi Path Goal yang dikemukakan Vroom yang dikutip dari A. Usmara dalam bukunya Motivasi Kerja (2006, p.44) memandang bahwa (1) orang termotivasi untuk melakukan sesuatu yang mereka rasa memiliki keuntungan tinggi yang mengarahkan pada *reward* yang mereka nilai. (2) Minat terhadap kepuasan kerja berasal dari kaitan yang rendah tetapi konsisten dengan kinerja. Tingkat kinerja seseorang pada umumnya sangat dipengaruhi oleh pencapaian *reward* yang diterima seorang karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian menjadi salah yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Adapun keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Keterbatasan populasi penelitian yang berada di lokasi dan dipimpin oleh kepala sekolah yang berbeda dan sampel penelitian tidak berada dalam satu karakteristik.
2. Penelitian ini hanya dilakukan kepada sebagian guru sebagai sampel sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan terhadap semua guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.
3. Pengumpulan data penelitian yang dilakukan dalam bentuk kuesioner dapat meragukan kebenaran dan keabsahan data yang diperoleh karena peneliti tidak mengawasi secara cermat kesungguhan dan kejujuran responden dalam mengisi kuesioner, dalam hal ini faktor "*self interest*" kemungkinan dapat mempengaruhi pendapat guru SMA YADIKA Se Jabodetabek sebagai sampel penelitian.
4. Instrumen penelitian kemungkinan terbatas dalam mengungkap seluruh aspek yang diteliti, meskipun sebelumnya telah divalidasi dan diujicobakan karena kemungkinan masih terdapat pernyataan atau pertanyaan yang kurang mengungkap indikator penelitian.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan kajian teori, metode dan temuan penelitian pada bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa: sistem kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, artinya sistem kompensasi finansial yang baik dan tinggi mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.

Implikasi

Implikasi penelitian adalah keterlibatan dan keterikatan variabel sistem kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi kebijakan, manajerial dan teoritis terutama kepada guru, kepala sekolah SMA YADIKA Se Jabodetabek dan Yayasan Abdi Karya.

Meningkatnya kompensasi finansial semestinya akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek. Implikasi penelitian lainnya diharapkan hasil penelitian ini dapat memunculkan atau merangsang penelitian lain yang dapat mengungkap dan meningkatkan kompensasi finansial dan kepuasan kerja yang lebih baik dan lebih mendalam diseluruh jenjang pendidikan yang ada di Yayasan Abdi Karya.

Implikasi teoritis adalah implikasi yang diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan teori dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan yang meliputi teori kompensasi finansial dan kepuasan kerja guru. Dimana secara teoritis kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja guru secara langsung. Implikasi teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan kepada Yayasan Abdi Karya dalam mengambil keputusan maupun kebijakan yang

akan menjadi anggaran dasar, anggaran rumah tangga dan peraturan bahkan ketetapan Yayasan Abdi Karya untuk kemajuan sekolah dan kesejahteraan para guru sebagai ujung tombak bidang usaha ini. Implikasi kebijakan yang dimaksud adalah implikasi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan guru, kepala sekolah dan Yayasan untuk kemajuan sekolah. Implikasi kebijakan terhadap guru diharapkan memberikan wewenang dan keleluasaan terhadap guru. Secara praktis guru terlibat dalam peningkatan kualitas diri yang direncanakan secara periodik dan berkesinambungan melalui pelatihan serta pembinaan kompetensi guru sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.

Implikasi kebijakan terhadap kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek dengan menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan. Kebijakan ataupun keputusan Kepala sekolah sebaiknya melibatkan dan mengikutsertakan guru khusus yang berkaitan dengan PBM atau KBM di sekolah. Kebijakan ataupun keputusan Kepala sekolah yang diambil diharapkan tidak datang dari sepihak atau golongan tertentu saja tetapi mengakomodir, memperhatikan dan melibatkan semua bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan yang ada di sekolah termasuk para guru.

Keterlibatan pengurus Yayasan dalam proses pengambilan keputusan perlu memperhatikan semua pihak yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, penyelenggara, dan pengevaluasian manajemen pendidikan SMA YADIKA Se Jabodetabek. Yayasan berupaya meningkatkan SDM dalam sistem pendidikan, komponen pengajaran sehingga tercipta kepuasan kerja yang konstruktif, kondusif dan produktif untuk mencapai kemajuan serta tujuan Yayasan Abdi Karya.

Saran

Ada tiga saran untuk kemajuan SMA YADIKA Se Jabodetabek, yang pertama guru selaku ujung tombak bidang usaha ini disarankan senantiasa membangun dan memperbaharui komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri dalam kompensasi finansial baik dalam PBM/ KBM dikelas maupun diluar kelas serta dalam menyelesaikan tugas administrasi sekolah. Memiliki kepekaan dan kepedulian bersama terhadap penatalaksanaan dan penyelenggaraan lembaga pendidikan di SMA YADIKA Se Jabodetabek.

Kedua para Kepala sekolah selaku pemimpin harus “selangkah” lebih maju di depan para guru dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan PBM/ KBM. Mengupayakan peningkatan kualitas dan kuantitas *input* maupun *output* siswa. Merencanakan dan membuat rencana kerja sekolah (RKS) maupun rencana strategis lainnya dalam upaya peningkatan kualitas sistem dan prosedur pendidikan. Menjaga hubungan harmonis diantara *stakeholders* dan pihak Yayasan dengan guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.

Ketiga, disarankan Yayasan mengadakan pelatihan dan pembinaan peningkatan kompetensi guru secara berkala dan berkesinambungan. Yayasan disarankan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan untuk dijadikan suatu kebijakan atau peraturan yang berlaku bagi guru. Diperlukan kemauan bahkan upaya yang sungguh-sungguh dari Yayasan Abdi Karya untuk meningkatkan kualitas, kuantitas fasilitas pendidikan sarana dan prasarana agar tercipta serta terpelihara kepuasan kerja guru SMA YADIKA Se Jabodetabek.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael., Helen Murlis, penerjemah Tim Porta Santa Writing, *Reward Management a Handbook of Remuneration Strategy and Practice Fourtg Edition* (Manajemen Imbalan Strategi dan Praktik Remunerasi), Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2003.
- As'ad, Mohamad, *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumberdaya Manusia, Edisi Keempat, Cetakan Kedua*, Yogyakarta: Liberty, 1995.
- Bacal Robert, *Performance Management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Colquitt Jason A., Jeffrery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organization Behavior*, New York: Mc Graw Hill, 2009.
- Daniels Aubrey C. and James E. Daniels, *Measure of a Leadership*, New York: McGraw-Hill, 2007.
- Draft, Richard L., *Managament*, the Dryden Press, 2000.
- George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Upper Saddle River, 2005
- Gerson, Richard F., *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PPM, 1995
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., *Organizational, Behavior Structure, Process*, Chicago: Richard D. Irwan, 1997.
- Harefa, Andrias, *Mengasah Paradigma Pembelajaran*, Yogyakarta, Gradien, 2003.

- Harsey Paul, Blanchard Kenneth, and Johnson Dewey E., *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- Jacques Igalens and Patrice Roussel, *a Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction* *Journal of Organizational Behavior*, Published by: [John Wiley & Sons](http://www.jstor.org/stable/3100343) Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3100343>
- Kreither Robert & Kinicki Angelo, *Organizational Behavior Sixth Edition*, New York: Mc Graw Hill, 2004.
- Kohn, Alfie, *Harvard Business Review on Compensation*, USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001
- Kornreich, Jerome S. dalam A. Dale Timpe, alih bahasa Sofyan Cikmat, *Managing People/ Memimpin Manusia*, Jakarta: PT.Gramedia, 2002.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H., *Human Resource Management/ Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hile, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Mc Shane, Stevan L. and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior Fourth Edition*, New York: McGraw-Hill, 2008.
- Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung, Mandar Maju, 1999.
- Newstrom, John W., *Organizational Behavior Human Behavior at Work Twelfth Edition*, New York: McGraw-Hill, 2007.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boullian, P.V., *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*, *Journal of Applied Psychology*, 1997.
- Prawirosentono, Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Menjelang Perdangan Bebas Dunia*, 1999.
- Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan kedua. Penerbit ALFABETA. Bandung, 2004.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad, *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2006.
- Robinson, Stephen P and Timothy A., *Judge Organization Behavior/ Perilaku Organisasi Buku 1*, Penerjemah Diana Angelica, Jakarta Salemba Empat, 2007.
- Santoso, Singgih, *SPSS., Mengolah Data Statistik secara Profesional*. Cetakan keempat. Jakarta: Penerbit PT. Alex Media Komputindo 2001.
- Schermerhorn, John R. Jr., *Organizational Behavior Eigjth Edition*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 2003.
- Siagian Sondang P., *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN 2004.
- Sitinjak Tumpal J.R. dan Sugiarto, *Lisrel*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Somantri, Ating dan Muhidin, Sambas Ali, *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*, Pustaka Setia: Bandung, 2006.
- Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Penerbit Alfabeta. Cetakan kedua, 2002.
- Suriasumantri, Jujun S., *Menguak Cakrawala Keilmuan*, Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2010.
- Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999.
- Usman, Husaini, *Manajemen. Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta Bumi Aksara, 2006.
- Wagner III, John dan Hollenbeck, John R., *Management of Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
- Werther William B. and Davis Keith, *Human Resources and Personnel Management*, New York: Mc.Graw Hill, 1996.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

AgusWahyono

agoeswahyono9@gmail.com

Adella Rohma Daniar

adella@gmail.com

Abstract

This study is aimed to analyze and assess the influence of leadership style, competence and organizational commitment to employee performance Fertilizer Indonesia PT (Persero). This research is a quantitative study with explanatory survey methods and data collection tools used questionnaires. The results of this study concluded that the style of leadership, competence and organizational commitment to employee performance Fertilizer Indonesia PT (Persero), either jointly or individually, where the value of the correlation coefficient kepemimpinan style (X_1), competence (X_2) and organizational commitment (X_3) on the performance of employees is 0,791, that means style kepemimpinan (X_1), competence (X_2) and organizational commitment (X_3) has a strong relationship to employee performance and test results determinant coefficient (R_2) obtained the value of 0.625 which can disimpulkan style kepemimpinan (X_1), competence (X_2) and organizational commitment (X_3) gives a contribution of 62.50%, against an increase in the performance of employees, while the remaining 37.50% is influenced by other factors not examined in this study.

Keywords: leadership style, competence and commitment of the organization

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dan tenaga kerja yang kompeten dalam bidang pekerjaannya serta berkomitmen terhadap perusahaan untuk pengembangan serta kelangsungan perjalanan roda bisnis perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungan perusahaannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan.

Di negara industri seperti Prancis, Jerman Barat, Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa pertumbuhan suatu perusahaan bersumber dari pertumbuhan masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Atas dasar kenyataan ini kemudian banyak negara-negara berkembang, termasuk Indonesia menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia amat diperlukan dalam upaya meningkatkan kompetensi para karyawan seperti pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan (keahlian) dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan merupakan suatu asset perusahaan maka dari itu sumberdaya manusia harus di bimbing dan diberikan suatu yang bermanfaat bagi tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada tenaga pekerja yang kompeten dan tenaga kerja yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut

dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu perusahaan mampu menghasilkan bisnis yang baik. PT Pupuk Indonesia (Persero) harus memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi, sehingga akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan dan perkembangan perusahaan. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari semua tenaga kerja yang berkomitmen tinggi sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan perusahaan. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi. Dewasa ini, semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan perkembangan perusahaan. Salah satunya PT Pupuk Indonesia (Persero) yang didirikan pada tanggal 24 Desember 1959, PT Pupuk Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dahulu dikenal dengan nama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero) atau PUSRI (Persero) sebagai produsen pupuk urea pertama di Indonesia. PT Pupuk Indonesia (Persero) yang tentunya sangat lama berkecimpung dalam dunia bisnis mempunyai visi dan misi yang terarah dalam mempertahankan, meningkatkan dan mengembangkan kemajuan perusahaan dalam rangka pencapaian kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan yang melebihi target dari tahun ke tahun. Dalam mengemban tugas bagi ketahanan pangan nasional, PT Pupuk Indonesia (Persero) dan tujuh anak perusahaannya mengoperasikan 14 pabrik urea dan 13 pabrik amoniak di lokasi yang tersebar di Pulau Jawa, Sumatera, dan Kalimantan. Hal tersebut merupakan ekspansi dari PT Pupuk Indonesia dalam rangka mewujudkan dan mempertahankan kebutuhan pangan nasional. kinerja perusahaan dan kinerja tenaga karyawan dari PT Pupuk Indonesia (Persero) akan tercapai dengan baik apabila terlibatnya dan kerjasama antara pimpinan dan pekerja yang berkomitmen, serta loyalitas tinggi terhadap perusahaan serta tenaga kerja yang memiliki kompetensi. Pimpinan dan para bawahan berkerjasama dan terintegrasi dalam menjalankan, meningkatkan dan mewujudkan serta mempertahankan kinerja perusahaan.

Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari pimpinan yang kompeten dan mempunyai komitmen tinggi dapat muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan perusahaan maka daripada itu PT Pupuk Indonesia (Persero) harus dapat mempunyai pemimpin-pemimpin yang loyalitas tinggi dan kompeten. pemimpin memberikan pengaruh yang besar dalam memotivasi dan mempengaruhi para bawahnya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Perkembangan kinerja karyawan meningkat tentunya didukung dengan pekerja yang kompeten dan semangat mereka dalam bekerja. Pada umumnya setiap perusahaan menginginkan peningkatan kinerja para pekerja yang dapat mendukung perbaikan kinerja perusahaan. Ini semua demi terwujudnya apa yang perusahaan ingin capai. Dengan perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) yang tidak memperhatikan dalam hal peningkatan kompetensi pekerja dan semangat karyawan yang cenderung menurun akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Besarnya dampak yang ditimbulkan oleh penurunan kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi seorang manajer atau pimpinan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Demikian halnya dengan PT. Pupuk Indonesia (Persero) perlu memperhatikan segala permasalahan terutama mengenai kinerja mereka, sehingga tidak terjadi hal-hal yang negatif.

Dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan karyawannya, biasanya menyebabkan perasaan tidak senang karyawan terhadap atasan yang diwujudkan dalam bentuk sikap bermalas-malasan dalam bekerja dan kurang bersemangat dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, karena akan berdampak positif bagi perusahaan dan diharapkan mampu untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi perusahaan. Salah satu caranya melalui penciptaan gaya kepemimpinan yang efektif. PT Pupuk Indonesia

(Persero) harus lebih lagi meningkatkan hubungan baik dengan salah satu cara menciptakan gaya kepemimpinan yang lebih bisa mengarahkan dan mengayomi karyawannya serta adanya komitmen bersama antara pimpinan dengan bawahan untuk meningkatkan lagi pendapatan perusahaan. Komitmen dan kompetensi pegawai merupakan faktor penting dalam kinerja pegawai, namun dalam prakteknya belum semua organisasi mampu mewujudkannya. Salah satu perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) terlihat kinerja pegawai belum menunjukkan kondisi yang optimal. Faktanya antara lain masih adanya keluhan para pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, tidak disiplin dalam bekerja, sering pulang cepat, terlambat masuk kantor, keluar kantor tanpa ada ijin resmi dan memperpanjang jam istirahat. Gejala seperti ini jelas akan mengganggu kinerja pegawai dalam suatu organisasi sehingga perlu dilakukan pembenahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal yang menjadi permasalahan juga perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) belum melakukan pemerataan dalam peningkatan kompetensi para karyawan sesuai bidang pekerjaan dan belum berjalannya secara efektif diterapkan adanya seorang pemimpin yang mampu bertugas untuk mempengaruhi dan mendukung karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat serta perilaku kepemimpinan yang mengayomi dan mengarahkan serta memberikan dukungan bagi karyawan agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif. Berdasarkan uraian tentang penelitian tersebut, maka penulis ingin mendapatkan gambaran yang lebih mendalam dan membahasnya secara lebih rinci serta mengangkat judul penelitian sebagai berikut “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero)”

Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada paparan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan penelitian yaitu :

1. Pengendalian dan control yang masih kurang dilakukan oleh pimpinan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
2. Peningkatan kompetensi karyawan yang kurang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan
3. Masih kurangnya upaya perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan dibidang pekerjaan

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan-pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero)?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero)
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero) ?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero)?

Batasan Masalah

Dari paparan dalam latar belakang terdapat berbagai kemungkinan yang dapat muncul berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penulis lebih berfokus dan membatasi ruang lingkup kajian penelitian pada tiga variable independent yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi dan satu variable dependent yaitu kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia(Persero).

Tujuan Penelitian

Tujuan peneliti dari penelitian ini antara lain :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero).
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero).
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Pupuk Indonesia (Persero).
4. Menganalisis pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan, kompetensi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia.

Gaya Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong kinerja anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak

yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Robert House dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Pemimpin adalah merupakan *inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator* dalam organisasi (Kartono, 2006:10). Menurut Terry dan Franklin dalam (Yuli, 2005:166) mendefinisikan pemimpin dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan organisasi atau kelompok. Menurut Trisnawati (2005), kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengatur, memberi pengaruh serta memperoleh komitmen dari sebuah tim terhadap sasaran kerjanya. Selain itu pemimpin yang baik harus dapat menyelaraskan kebutuhan kelompok di mana untuk mengembangkan nilai-nilai dan sesuatu yang menarik perhatian organisasi kepemimpinan menurut Kartono (2006:10) merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun komitmen bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam suatu perusahaan, organisasi sangat dibutuhkannya seorang pemimpin yang tentunya dengan gaya kepemimpinannya dalam memberikan arahan, dukungan serta tujuan kepada yang dipimpin dalam proses mewujudkan tujuan bersama untuk mencapai kinerja.

Kompetensi

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo 2007:86).

Boyatzis dalam Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Kompetensi menurut Spencer dalam Pfeffer, dkk (2003:109) yaitu : Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut kata *an underlying characteristic's* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata *criterion referenced*

mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Menurut Spencer dalam Wibowo (2007:87) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan kompetensi merupakan suatu kamampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang dimana kompetensi diperoleh dari pengalaman maupun pelatihan.

Tingkatan Kompetensi SDM

Menurut Spencer dalam (Wibowo, 2007: 96) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1. *Behavioral Tools*
 - a. *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
 - b. *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.
2. *Image Attribute*
 - a. *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
 - b. *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas
3. *Personal Characteristic*
 - a. *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.
 - b. *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

Komitmen Organisasi

Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat kerja para karyawan sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan k. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana pekerja mempunyai suatu keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja serta adanya kerelaan pekerja untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.

Pengertian Komitmen

Porter dalam Zainuddin (2002) mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi”, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh nama organisasi
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi.

Richards M. Steers dalam Zainuddin (2002) mendefinisikan: komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah “suatu keadaan dimana seorang karyawan memilih organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi”. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasinya demi pencapaian tujuan.

Menurut Sopia (2008:156) Mendefinisikan komitmen organisasi sebagai daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi”. Dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang ditanamkan suatu perusahaan atau

organisasi untuk menimbulkan dan meningkatkan rasa keinginan para karyawan untuk menyumbangkan semua kemampuannya serta keinginan tetap berkarya di perusahaan.

Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan memerlukan berbagai sumber daya yang saling melengkapi dan saling menunjang, mulai dari sumber daya modal, sumber daya manusia dan sebagainya. Seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut harus dikelola dengan baik oleh tenaga kerja profesional. Tenaga yang profesional adalah para karyawan dimana mereka mempunyai kemampuan untuk berusaha memajukan kemajuan perusahaan dengan keinginan yang tumbuh dan berkembang dalam diri pekerja yang tinggi untuk mencapai kinerja serta loyalitas para karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama dalam perusahaan yang tentunya dalam perusahaan perlu seorang pimpinan yang memberikan dukungan kepada pekerja.

Pengertian Kinerja

Veithzal Rivai (2009:350) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Mathis & Jackson (2002:78) menyatakan bahwa, kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain : Kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, dan kehadiran di tempat kerja.

Simamora dalam Ariwibowo (2011) mengatakan bahwa kinerja merupakan proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun non fisik. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan Dessler dalam (Sehfudin, 2011). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Menurut Waldman dalam Kusumo (2012), kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian dari syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi serta kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2005:9). Kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil usaha pekerja yang dihasilkan baik berupa kuantitas maupun kualitas yang dicapai sesuai dengan pekerjaan, tugas dan fungsi serta tanggung jawab pekerja dalam perusahaan.

Kerangka Pikir

Dengan berdasarkan kajian teori dari keempat variable gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan maka kerangka pemikiran yang di kembangkan dalam penelitian ini dapat di deskripsikan sebagai berikut :

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. gaya kepemimpinan yang mengarahkan dan didesain untuk mengukur keadaan dimana pemimpin dengan jelas menetapkan harapan-harapan, mengalokasikan tugas, dan menciptakan prosedur-prosedur yang dibutuhkan. Menunjukkan adanya hubungan yang positif untuk gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan supportif dengan orientasi pekerjaan.

2. Hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan

kompetensi dapat diartikan sebagai hal yang merupakan perilaku karyawan dalam melaksanakan fungsinya dan pengetahuan serta keterampilan yang menyokong perilaku tersebut. Seorang pekerja dengan kompetensi yang baik serta sesuai dengan bidangnya diharapkan dapat memiliki kinerja yang

memuaskan. Oleh karenanya kompetensi dianggap sebagai salah satu unsur utama dalam organisasi guna menunjang pencapaian kinerja.

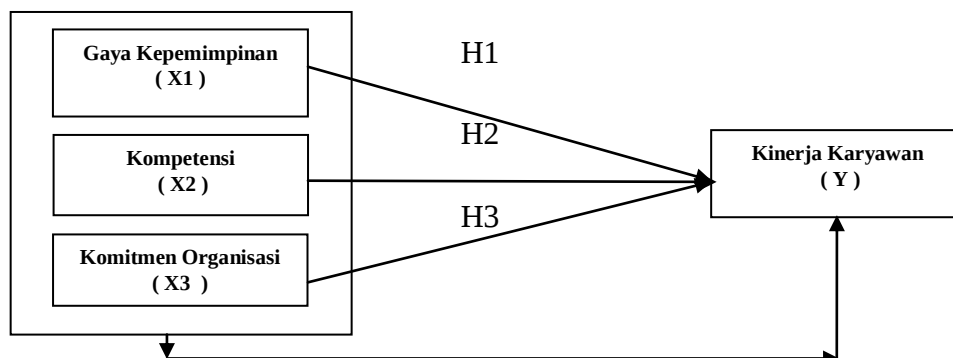
3. Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Stephen P. Robins & Timothe A. Judge (2008:100-101) menyatakan bahwa, “komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Komitmen organisasi suatu perusahaan mutlak harus memperhatikan kinerja yang dilakukan oleh seluruh karyawannya. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi.

4. Hubungan antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi dengan kinerja

Perusahaan yang ingin mencapai suatu kinerja yang tinggi tentunya tidak lepas dari kepemimpinan dalam perusahaan untuk mengarahkan, membimbing serta mengontrol para pekerja dan disamping daripada itu diperlukan dan diciptakannya serta dikembangkan kompetensi, komitmen para karyawan yang lebih meningkat lagi terhadap perusahaan dalam proses pencapaian tujuan dan kinerja.



Gambar kerangka pemikiran dari variable-variabel penelitian

Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan PT.Pupuk Indonesia.
2. Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja Karyawan PT.Pupuk Indonesia (Persero).
3. Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan PT.Pupuk Indonesia (Persero).
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif. data-data yang terkumpul berupa pernyataan maupun angka-angka akan dianalisis dengan metode statistik untuk mempermudah dalam menginterpretasikan masing-masing variabel penelitian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak, (Sugiyono, 2012 :13).

Operasionalisasi Variabel

Variable – variable yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Variable gaya kepemimpinan dimana pimpinan perusahaan PT pupuk Indonesia (Persero) menerapkan dan menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mencapai tujuan atau kinerja. Gaya kepemimpinan dapat di simbolkan dengan X_1 .
2. Kompetensi yang diartikan perusahaan membuat suatu perencanaan untuk meningkatkan secara berkala kompetensi para karyawan, dengan kompetensi dimiliki karyawan sesuai dengan bidang pekerjaannya dapat mendorong peningkatan serta kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Variable kompetensi dapat disimbolkan dengan X_2 .
3. Komitmen organisasi merupakan sikap mengenai loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada

organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan. Variable komitmen organisasi disimbolkan dengan X_3 .

4. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai karyawan di perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab. Variable kinerja dapat disimbolkan dengan Y.

Dari pemaparan definisi masing – masing variable diatas dapat diformulasikan dalam bentuk kuesioner yang kisi – kisi ditentukan berdasarkan pada landasan teori, yang didasarkan pada variable – variable

Tabel Variabel
Tabel Operasional dan Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan

Variable	Dimensi	Indicator	No butir kuesioner	Skala ukur
Gaya Kepemimpinan (X1)	Partisipatif	Berkonsultasi dengan pekerja	1,2	1.Sangat Tidak Setuju (STS)
		Memperlakukan bawahan secara professional	3	
		Membantu bawahan	4	
		Memberikan kebebasan kreatifitas dan inovatif	5,6	
	Supportif	Memberikan penghargaan	7,8	2.Tidak Setuju (TS)
		Mengarahkan pekerjaan yang procedural	9	
		Mematuhi peraturan	10,11	
		Keputusan besar ditangan atasan	12,13	
	Orientasi prestasi	Prioritas kepentingan	14,15	3.Kurang Setuju (KS)
		Tingkat kepercayaan	16	
		Kemampuan melaksanakan pekerjaan	17	
		Tingkat kepercayaan diri	18,19	
		Memprioritaskan tugas	20	

Tabel Operasional Variabel Kompetensi

Variable	Dimensi	Indicator	No butir kuesioner	Skala ukur
Kompetensi (X2)	keterampilan	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	1,2	1.Sangat Tidak Setuju (STS)
		Merencanakan dan mengimplementasikan	3,4	
		Memahami teknologi	5,6	
	pengetahuan	Standar prosedur operasional	7,8	2.Tidak Setuju (TS)
		Kemampuan memimpin	9,10	
		Kemampuan berfikir	11,12	
		Kemampuan mengelolah	13,14	
		Mempunyai visi dan misi	15,16	
	Sikap	Melaksanakan tindakan	17,18	3.Kurang Setuju (KS)
		Kemampuan bersikap	19,20	
		Mematuhi nilai dan norma	21,22	

Tabel Operasional Variabel Komitmen Organisasi

Variable	Dimensi	Indicator	No butir kuesioner	Skala ukur
Komitmen Organisasi (X3)	Personal	Kepribadian	1,2	1.Sangat Tidak Setuju (STS)
		Usia	3	
		Tingkat pendidikan	4	
		Jenis kelamin	5,6	
		Status perkawinan	7,8	
		Keterbatasan kerja	9,10	
	Situasional	Nilai tempat kerja	11,12	2.Tidak Setuju (TS)
		Keadilan organisasi	13,14	
		Karakteristik pekerjaan	15,16	
		Dukungan organisasi	17,18	
	Posisi pekerja	Masa kerja	19,20	3.Kurang Setuju (KS)
		Tingkat pekerjaan	21,22	

Tabel Operasional Variabel Kinerja Karyawan

Variable	Dimensi	Indicator	No butir kuesioner	Skala ukur
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Ketelitian dalam pekerjaan	1,2	1.Sangat Tidak Setuju (STS)
		Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan	3,4	
	kuantitas	Pencapaian target	5,6	2.Tidak Setuju (TS)
		Hasil kerja dalam pekerjaan	7,8	
	Kreatifitas	Gagasan dan ide-ide dalam pekerjaan	9,10	3.Kurang Setuju (KS)
		Tingkat daya kerja	11,12	
	kerjasama	Kolaborasi dengan rekan kerja	13,14	4.Setuju (S)
		Kemampuan bekerjasama dengan atasan dan team work	15,16	
	Tanggung Jawab	Tanggung jawab dalam penyelesaian tugas	17,18	5.Sangat Setuju (SS)
		Professional dalam pekerjaan	19,20	

Jenis Dan Sumber Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian data primer dan data sekunder yang diperoleh dari beberapa sumber yaitu, hasil wawancara dan hasil kuisisioner yang diberikan kepada karyawan di PT Pupuk Indonesia (Persero) Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

1. *Data primer* adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer yang diperoleh dijadikan data utama yang akan digunakan dalam analisis statistik dari hasil kuisisioner berdasarkan variable – variable penelitian yaitu penelitian dengan pilihan jawaban dengan skala 1 – 5.
2. *Data Sekunder* adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada sebagai data penunjang. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti data karyawan yang ada di PT Pupuk Indonesia , HRD dan lain-lain.

Populasi dan sampel penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Pupuk Indonesia (Persero), yaitu sebanyak 150 orang karyawan.

Sample penelitian

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Sample Random Sampling, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel tanpa memilih-milih individu yang akan dijadikan, dimana sampel diambil menggunakan rumus Slovin

$$n = \frac{150}{1+150 (0,05)^2} = 109 \text{ orang responden}$$

Keterangan:

n	=	ukuran sampel
N	=	ukuran populasi
e	=	persentase kelonggaran ketidaktelitian yang tidak dapat ditolerir biasanya dipakai 5%.

Dengan demikian pada penelitian ini jumlah sampel penelitian 109 orang responden.

Tempat dan waktu penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero). Dimana penelitian ini dilaksanakan terhadap para karyawan di perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero).

Waktu Penelitian

Peneliti akan melaksanakan penelitian ini pada bulan april 2014. dimana sumber data dalam penelitian ini adalah para karyawan perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero).

Metode Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Metode Pengumpulan Data

a. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket berupa kuisisioner yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan pertanyaan kepada responden dengan panduan kuisisioner. dengan kuisisioner dapat diperoleh data yang cukup dan dapat memberikan gambaran secara mendetail dari populasi yang ada, sehingga diharapkan memberikan suatu kesimpulan yang sah dan valid dari variable gaya kepemimpinan ,variable kompetensi dan variable komitmen organisasi serta variable kineja karyawan.

b. Metode observasi yang dilakukan langsung ketempat lokasi penelitian untuk memperoleh suatu gambaran proses dan suasana tempat kerja .

Metode Pengolahan Data

Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada instrumen penelitian, dalam hal ini adalah kuisisioner, untuk menguji apakah kuisisioner layak sebagai instrument penelitian. Pada pengujian validitas dan reliabilitas kuisisioner diberikan kepada 30 responden sebagai uji instrument diluar responden yang akan diteliti.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari kuisisioner. Pengujian validitas untuk tiap-tiap butir pertanyaan di dalam kuisisioner dilakukan dengan menghitung nilai koefisien korelasi menggunakan rumus Pearson Product Moment

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- Bila nilai r positif dan r hitung $> r$ table, maka pernyataan dalam kuisioner dinyatakan valid dan dapat dianalisis dengan computer.
- Bila nilai r positif dan r hitung $< r$ table, maka pernyataan dalam kuisioner dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dianalisis dengan computer.

Uji Reliabilitas

Hasil dari perhitungan uji reliabilitas atas instrument secara lengkap dipaparkan sebagai mana reliabelitas instrument pada umumnya dengan menggunakan cara perhitungan reliabelitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- Butir pernyataan dalam kuisioner dinyatakan reliable bila r alpha $> 0,60$
- Butir pernyataan dalam kuisioner dinyatakan tidak reliable bila r alpha $< 0,60$.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Uji instrument yang dilakukan berdasarkan pada hasil data yang secara berulang-ulang dilakukan dengan rumus pearson product moment yang semuanya menggunakan program Microsoft excel, maka akan menghasilkan nilai r hitung yang dilihat dari lajur corrected item –total correlation pada table pengujian, selanjutnya nilai r hitung akan dibandingkan dengan nilai r table, jika r hitung $> r$ tabel maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan tersebut valid. Dari hasil uji validitas dengan perbandingan nilai r hitung $> r$ table, dimana nilai r table 0,361. Berikut hasil perhitungan validitas variabel gaya kepemimpinan (X_1). Dapat disimpulkan diantara 20 butir pertanyaan dari kuesioner variable gaya kepemimpinan (X_1) terdapat satu nomor pertanyaan yang tidak valid yaitu nomor 10.

Instrumen Variabel Kompetensi (X_2)

Uji instrument yang dilakukan berdasarkan pada hasil data yang secara berulang-ulang dilakukan dengan rumus pearson product moment yang semuanya menggunakan program Microsoft excel, maka akan menghasilkan nilai r hitung yang dilihat dari lajur corrected item –total correlation pada table pengujian, selanjutnya nilai r hitung akan dibandingkan dengan nilai r table, jika r hitung $> r$ tabel maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan tersebut valid. Dari hasil uji validitas dengan perbandingan nilai r hitung $> r$ table, dimana nilai r table 0,361. Berikut hasil perhitungan validitas variabel Kompetensi (X_2) yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 dibawah ini :

Instrumen variabel Komitmen Organisasi (X_3)

Uji instrument yang dilakukan berdasarkan pada hasil data yang secara berulang-ulang dilakukan dengan rumus pearson product moment yang semuanya menggunakan program Microsoft excel, maka akan menghasilkan nilai r hitung yang dilihat dari lajur corrected item –total correlation pada table pengujian, selanjutnya nilai r hitung akan dibandingkan dengan nilai r table, jika r hitung $> r$ tabel maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan tersebut valid. Dari hasil uji validitas dengan perbandingan nilai r hitung $> r$ table, dimana nilai r table 0,361. Berikut hasil perhitungan validitas variabel komitmen organisasi (X_3).

Dapat disimpulkan diantara 22 butir pertanyaan dari kuesioner variable komitmen organisasi (X_3) terdapat tiga nomor pertanyaan yang tidak valid yaitu nomor 3, nomor 7 dan nomor 8.

Instrumen variabel Kinerja Karyawan (Y)

Uji instrument yang dilakukan berdasarkan pada hasil data yang secara berulang-ulang dilakukan dengan rumus pearson product moment yang semuanya menggunakan program Microsoft excel, maka akan menghasilkan nilai r hitung yang dilihat dari lajur corrected item –total correlation pada table pengujian, selanjutnya nilai r hitung akan dibandingkan dengan nilai r table, jika r hitung $> r$ tabel maka dapat dinyatakan bahwa pernyataan tersebut valid. Dari hasil uji validitas dengan perbandingan nilai r hitung $> r$ table, dimana nilai r table 0,361. Berikut hasil perhitungan validitas variabel kinerja karyawan (Y).

Dapat disimpulkan diantara 20 butir pertanyaan dari kuesioner variable kinerja karyawan (Y) terdapat dua nomor pertanyaan yang tidak valid yaitu nomor 4 dan nomor 11.

Hasil Uji Reliabelitas

Uji reliabelitas dari setiap variable yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus alpha cronbach dengan bantuan software SPSS versi 21. Menurut Sekaran (2003 : 311) cronbach's coefficient alpha yang cukup dapat diterima adalah yang bernilai diatas 0,60. Berikut ini adalah tabel hasil pengujian dan interpretasi terhadap variable-variable :

1. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Tabel Reliabilitas Statistik
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	20

Dari pengolahan data variable gaya kepemimpinan (X_1), di dapat hasil cronbach's alpha > 0,60 atau 0,888 > 0,60 sehingga item-item pernyataan dari variable gaya kepemimpinan adalah reliable.

2. Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X_2)

Table Reliabilitas Statistik
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	22

Dari pengolahan data variable kompetensi (X_2), di dapat hasil cronbach's alpha > 0,60 atau 0,872 > 0,60 sehingga item-item pernyataan dari variable kompetensi adalah reliable.

3. Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (X_3)

Table Reliabilitas Statistik
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	22

Dari pengolahan data variable komitmen organisasi (X_3), di dapat hasil cronbach's alpha > 0,60 atau 0,889 > 0,60 sehingga item-item pernyataan dari variable komitmen organisasi adalah reliable.

4. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Table Reliabilitas Statistik
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	20

Dari pengolahan data variable kinerja karyawan (Y), di dapat hasil cronbach's alpha > 0,60 atau 0,887 > 0,60 sehingga item-item pernyataan dari variable kinerja karyawan adalah reliable.

Karakteristik Responden

Sebelum menganalisa mengenai hubungan variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), terlebih dahulu akan dipaparkan secara deskriptif tentang identitas responden yang disajikan dalam bentuk tabel dan penjelasan. Dimana identitas responden didapatkan dari isian kuesioner secara rinci dapat dikelompokkan antara lain : jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan responde.

Pengujian Persyaratan Analisis Uji Normalitas

Uji persyaratan analisis ini dilakukan untuk mengetahui keakuratan sebaran data yang di peroleh dari angket penelitian apakah memiliki asumsi distribusi normal atau tidak. Adapun uji persyaratan analisis dalam penenelitian ini menggunakan uji normalitas data One-Sampel Kolmogrov-Smirnov Test. Pada penelitian ini terdapat data dari empat variable yang akan dilakukan analisis, empat variabel tersebut yaitu : variabel gaya kepemimpinan (X_1), variabel kompetensi (X_2), variable komitmen organisasi (X_3) dan variabel kinerja karyawan (Y). dalam proses analisis ketiga variabel penelitian dikerjakan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 21 for windows. Hasil dari output penelitian data dari empat variabel tersebut akan diperjelaskan pervariabel sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		gaya kepemimpinan	kompetensi	komitmen organisasi	kinerja karyawan
N		109	109	109	109
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	63.1651	72.2477	72.4771	69.0550
	Std. Deviation	10.55542	2.37329	2.80409	1.56841
Most Extreme Differences	Absolute	.201	.125	.179	.156
	Positive	.148	.113	.122	.138
	Negative	-.201	-.125	-.179	-.156
Kolmogorov-Smirnov Z		2.103	1.301	1.874	1.626
Asymp. Sig. (2-tailed)		.625	.268	.571	.384

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil analisis perhitungan maka didapatkan hasil perhitungan dan untuk kepentingan uji asumsi yang perlu dibaca hanyalah dua item paling akhir yaitu nilai dari Kolmogorov-Smirnov Z dan Asymp. Sig. (2-tailed).

Kolmogorov –Smirnov Z merupakan angka Z yang dihasilkan dari teknik Kolmogorov Smirnov untuk menguji kesesuaian distribusi data dengan suatu distribusi tertentu yaitu distribusi normal. Sedangkan Asymp.Sig. (2-tailed) merupakan nilai p yang dihasilkan dari uji hipotesis nol yang berbunyi tidak ada perbedaan antara distribusi data yang diuji dengan distribusi data normal. Dengan ketentuan jika nilai p lebih besar dari 0,05 maka hipotesis nol di tolak, atau dapat disimpulkan sebaran data penelitian yang diuji mengikuti distribusi normal.

a. Penjelasan hasil uji normalitas variabel gaya kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan dari hasil analisis perhitungan uji normalitas dengan variabel gaya kepemimpinan (X_1) pada table diatas dapatkan p value sebesar 0,625 dan nilai Z sebesar 2.103, dari hasil tersebut di dapat nilai p value dan nilai Z lebih dari 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan data variable gaya kepemimpinan (X_1) mengikuti distribusi normal

b. Penjelasan hasil uji normalitas variabel kompetensi (X_2)

Berdasarkan dari hasil analisis perhitungan uji normalitas terhadap variabel kompetensi (X_2) pada table diatas dapatkan p value sebesar 0,268 dan nilai Z sebesar 1.301, dari hasil tersebut di dapat nilai p value dan nilai Z lebih dari 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan data variable kompetensi (X_2) mengikuti distribusi normal.

c. Penjelasan hasil uji normalitas variabel komitmen organisasi (X_3),

Berdasarkan dari hasil analisis perhitungan uji normalitas terhadap variabel komitmen organisasi (X_3) pada table diatas dapatkan p value sebesar 0,571 dan nilai Z sebesar 1,874, dari hasil tersebut di dapat nilai p value dan nilai Z lebih dari 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan data variable komitmen organisasi (X_3) mengikuti distribusi normal.

d. Penjelasan hasil uji normalitas variabel kinerja karyawan (Y),

Berdasarkan dari hasil analisis perhitungan uji normalitas terhadap variabel kinerja karyawan (Y), pada table diatas dapatkan p value sebesar 0,384 dan nilai Z sebesar 1.626, dari hasil tersebut di dapat nilai p value dan nilai Z lebih dari 0,05 maka dapat ditarik kesimpulan data variable kinerja karyawan (Y), mengikuti distribusi normal.

Pengujian Persyaratan Analisis Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), jika nilai *tolerance* < 0,10 atau nilai VIF > 10 berarti terdapat multikolinieritas.

Uji multikolonieritas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk uji multikolonieritas pada penelitian ini adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

**Table Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	gaya kepemimpinan	.987	1.013
	Kompetensi	.992	1.008
	komitmen organisasi	.994	1.006

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini.

Pengujian Persyaratan Analisis Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Gejala heteroskedastisitas dapat diuji dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen (Ghozali, 2005). Heteroskedastisitas dengan uji Glejser tidak terjadi apabila tidak satupun variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolute RES (AbsRES).

Table Hasil Uji Heteroskedastisitas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.628	3.396		-.774	.441
1 gaya kepemimpinan	.023	.058	.261	2.780	.436
Kompetensi	.063	.036	.163	1.741	.385
komitmen organisasi	.037	.031	.043	.242	.109

a. Dependent Variable: ABS_RES

Dari table diatas hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel independen (gaya kepemimpinan X1, kompetensi X2, dan komitmen organisasi X3) yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai Absolut RES. Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi linier berganda dalam penelitian ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Pengujian Persyaratan Analisis Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Nilai d_U dan d_L dapat diperoleh dari tabel statistik Durbin Watson yang bergantung banyaknya observasi dan banyaknya variabel yang menjelaskan.

Tabel Hasil Uji Autokorelasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.461 ^a	.212	.190	1.41162	1.680

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Dari hasil output tabel di atas didapat nilai DW yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,680. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 109, serta k = 3 (k adalah jumlah variabel independen) diperoleh nilai d_L sebesar 1,631 dan d_U sebesar 1,744 (lihat lampiran). Karena nilai DW (1,680) berada pada daerah antara d_L dan d_U , maka tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (berada di daerah keragu-raguan).

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan tiga variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) terhadap satu variabel terikat kinerja karyawan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), sehingga mendapatkan tentang hasil pengaruh atau dampak masing-masing variabel gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil Uji hipotesis koefisien korelasi (R)

Uji hipotesis korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent (variabel gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) dan variabel kinerja (Y), dimana dapat diketahui besarnya nilai koefisien korelasi yang dihubungkan dengan besarnya nilai koefisien tersebut antara 0 sampai 1, semakin besar mendekati 1 berarti semakin besar korelasi antar variabel independent dengan variabel dependent. dimana hasil koefisien korelasi sebagai berikut :

**Table Hasil Uji Koefisien Korelasi (R)
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 ^a	.625	.190	1.41162

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan table diatas diperoleh angka R sebesar 0,791. dimana nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Dari hasil yang didapat dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis Determinasi (R²)

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui presentase kontribusi pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan (X₁), kompetensi (X₂) dan komitmen organisasi (X₃) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). koefisien ini menunjukkan seberapa besar presentase variasi variabel independen (X) yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variabel dependen (Y). dari hasil output analisis regresi yang dilakukan dapat dilihat pada output model summary sebagai berikut :

**Table Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 ^a	.625	.190	1.41162

a. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Dari nilai Koefisien determinasi diperoleh sebesar 62,5 %, hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan (X₁), kompetensi (X₂) dan komitmen organisasi (X₃)) terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 62,5 %, sedangkan sisanya sebesar 37,5 % dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini berarti terdapat faktor atau variasi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero).

Hasil Uji Hipotesis Persamaan Regresi Ganda

Untuk lebih mengetahui dan melihat sebaran variable gaya kepemimpinan (X₁), kompetensi (X₂) dan komitmen organisasi (X₃), maka dianalisis dengan menggunakan regresi linier ganda untuk kedua variabel independent (gaya kepemimpinan (X₁), kompetensi (X₂) dan komitmen organisasi (X₃)). Dalam perhitungan regresi linier ganda dimana Analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2010:277), untuk ketiga variabel independen digunakan persamaan sebagai berikut :

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

Dimana :

Y = Kinerja karyawan (Variabel dependen/terikat)

X₁ = Gaya Kepemimpinan (variabel independen/bebas)

X₂ = Kompetensi (Variabel Independen/bebas)

X₃ = Komitmen organisasi (Variabel Independen/bebas)

a = Nilai konstan atau tetap, yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X₁, X₂, dan X₃ sama dengan nol

**Tabel Hasil Uji Hipotesis Persamaan Regresi Ganda
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	50.804	5.378		9.447	.000
1 gaya kepemimpinan	.161	.013	.073	2.842	.002
Kompetensi	.249	.057	.014	4.162	.021
komitmen organisasi	.412	.049	.450	5.179	.030

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Dari tabel tersebut terlihat jelas nilai 'a' adalah 50.804, koefisien variabel independen 'b1' adalah 0,161,

variabel independen 'b2' adalah 0,249 dan variabel independen 'b3' adalah 0,412 . Dengan nilai-nilai yang diperoleh akan di substitusikan kedalam persamaan regresi ganda, maka didapat persamaan regresi ganda sebagai berikut :

$$Y = 50.804 + 0,161X_1 + 0,249X_2 + 0,412X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi diatas mengandung pengertian sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,161, artinya jika variable independen lain nilainya tetap dan gaya kepemimpinan mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,161. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, semakin naik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan.
2. Koefisien regresi variabel kompetensi (X_2) sebesar 0,249, artinya jika variable independen lain nilainya tetap dan kompetensi mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,249. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara kompetensi dengan kinerja karyawan, semakin naik kompetensi yang di terima karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan.
3. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,412, artinya jika variable independen lain nilainya tetap dan komitmen organisasi mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,412. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, semakin naik komitmen organisasi yang di terima karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan.
4. Secara umum jika variabel independen gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) mengalami naik 1% secara bersama-sama, maka mengakibatkan meningkatnya nilai kinerja karyawan (Y) sebesar 0,822.

Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Untuk menguji pengaruh variable independen gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) secara serempak terhadap kinerja karyawan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero) digunakan uji statistik F (uji F). Hasil uji secara serempak dapat dilihat pada Tabel 4.24 sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Hipotesis simultan
ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	56.440	3	18.813	9.441	.000 ^b
Residual	209.229	105	1.993		
Total	265.670	108			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), komitmen organisasi, kompetensi, gaya kepemimpinan

Berdasarkan table diatas dari hasil uji simultan (uji F) didapatkan nilai F_{hitung} sebesar 9,441. Nilai yang didapat F_{hitung} selanjutnya dikonsultasikan dengan F_{tabel} dengan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$ atau dengan signifikan 95%. Dimana derajat kebebasan $dk = 3$ dan df penyebut = 109, maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 2,69. Hipotesis statistik yang dikemukakan untuk menguji hipotesis tersebut menggunakan hipotesis pengujian sebagai berikut :

H_0 di tolak : jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau H_a diterima : jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ Berdasarkan kepada hipotesis yang dibangun dan kriteria pengujian tersebut didapatkan hasil F_{hitung} sebesar 9,441. dari hasil yang didapat menyatakan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $9,441 > 2,69$ maka hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero).

Hasil Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Untuk menguji pengaruh asing – masing variabel independen gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) secara parsial terhadap kinerja karyawan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero) digunakan uji Statistik t (uji t). Apabila nilai $t_{hitung} >$ nilai t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila nilai $t_{hitung} <$ nilai t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

**Table Hasil Uji Hipotesis parsial (uji t)
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	50.804	5.378		9.447	.000
1 gaya kepemimpinan	.161	.013	.073	2.842	.002
Kompetensi	.249	.057	.014	4.162	.021
komitmen organisasi	.412	.049	.450	5.179	.030

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel diatas didapatkan hasil dari pengujian hipotesis secara parsial (uji t) variabel - variabel independen terhadap variabel dependen. Dari hasil tersebut diinterpretasikan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut :

Menguji variable independen gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variable dependen kinerja karyawan (Y) Uji hipotesis dilakukan dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$; 2= 2,5% (uji dua sisi) $df = n-k-1 = 109-3-1 = 105$. Maka $t_{tabel} = 1,982$. Dari hasil uji hipotesis sesuai dengan tabel 4.25 di dapat thitung variable gaya kepemimpinan (X_1) = 2.842, sehingga $thitung > t_{tabel}$ atau $2.842 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero)

1. Menguji variable independen kompetensi (X_2) terhadap variable dependen kinerja karyawan (Y) Uji hipotesis dilakukan dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$; 2=2,5% (uji dua sisi) $df = n-k-1 = 109-3-1 = 105$. Maka $t_{tabel} = 1,982$. Dari hasil uji hipotesis sesuai dengan tabel 4.25 di dapat thitung variabel kompetensi (X_2) = 4.162, sehingga $thitung > t_{tabel}$ atau $4.162 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara kompetensi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero).

2. Menguji variable independen komitmen organisasi (X_3) terhadap variable dependen kinerja karyawan (Y)

Uji hipotesis dilakukan dengan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$; 2=2,5% (uji dua sisi) $df = n-k-1 = 109-3-1 = 105$. Maka $t_{tabel} = 1,982$. Dari hasil uji hipotesis sesuai dengan tabel 4.25 di dapat thitung variabel komitmen organisasi (X_3) = 5.179, sehingga $thitung > t_{tabel}$ atau $5.179 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero).

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis yang telah dilakukan maka secara rinci aspek-aspek gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagaimana yang telah di utarakan dan jelaskan oleh responden penelitian sebanyak 109 responden melalui pengisian kuesioner yang telah disiapkan.

Dari hasil penelitian ini secara deskriptif memaparkan daripada persepsi responden yang terdiri dari 109 responden melalui pengisian kuesioner yang telah disediakan. Penjelasan dan penilaian responden tentang gaya kepemimpinan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), dari 109 responden memberikan tanggapan dan penilaian dimana hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata dimensi gaya kepemimpinan 29,60 % sangat setuju dan 33,24 % setuju bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan baik melalui peran serta karyawan, meningkatkan partisipatif karyawan dan dukungan pimpinan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta semua karyawan baik pimpinan perusahaan dan bawahan saling bekerjasama untuk melakukan suatu pekerjaan dengan tujuan bersama mengerjakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab dengan orientasi dan berfokus pada prestasi kerja.

Dari segi dimensi partisipatif yang diaplikasikan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), dari 109 responden mengatakan 40,75% setuju dan 24,94 sangat setuju bahwa dengan pimpinan yang dalam membuat suatu perencanaan dan tugas melibatkan bawahan , hal ini penting sekali untuk melatih dan membina kader-kader yang mempunyai semangat tinggi, kreatifitas, inovatif dan keterampilan yang dampaknya untuk kepentingan regenerasi pimpinan yang berkualitas dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini diperkuat dengan bukti hasil uji persamaan regresi dengan nilai Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,161, artinya jika variable independen lain nilainya tetap dan gaya kepemimpinan mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,161. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, semakin naik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan serta hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan thitung variable gaya kepemimpinan (X_1) = 2.842, sehingga $thitung > t_{tabel}$ atau $2.842 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara

gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Pupuk Indonesia (Persero) dapat dan telah memberikan pengaruh yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Pupuk Indonesia (Persero), hal ini sejalan dengan Robert House dalam (Kreitner dan Kinicki, 2005) yang menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Dari hasil penelitian ini secara deskriptif memaparkan daripada persepsi responden yang terdiri dari 109 responden melalui pengisian kuesioner yang telah disediakan. Penjelasan dan penilaian responden tentang kompetensi di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), dari 109 responden memberikan tanggapan dan penilaian dimana hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata dimensi kompetensi 27,41 % sangat setuju dan 53,64% setuju bahwa kompetensi seorang karyawan didukung dengan keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan dan dengan kompetensi yang dimiliki baik segi keterampilan dan pengetahuan karyawan tentang pekerjaan serta sikap dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan merupakan aspek-aspek yang dapat dipertimbangkan untuk mencapai tujuan dan kinerja karyawan yang dampaknya pada peningkatan kinerja perusahaan.

Dari dimensi yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja, 109 responden mengatakan 59,02% setuju keterampilan dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam mencapai kinerja dan 57,34% setuju pengetahuan karyawan tentang pekerjaan dalam bidangnya dapat mempermudah dalam proses mengerjakan dan mencapai kinerja ini mengindikasikan bahwa perusahaan harus meningkatkan kompetensi karyawan dengan peningkatan pelatihan-pelatihan dan kursus bagi karyawan.

Dari segi dimensi sikap, 109 responden mengatakan dan memberikan penilaian 31,02 sangat setuju dan 44,58 setuju bahwa sikap karyawan baik perilaku dalam melaksanakan pekerjaan adanya sikap yang saling menghargai rekan kerja, atasan dan sikap disiplin yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan bukti hasil uji persamaan regresi dengan nilai Koefisien regresi variabel kompetensi (X_2) sebesar 0,249, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan kompetensi mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,249. Maka dapat ditarik kesimpulan koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara kompetensi dengan kinerja karyawan, semakin naik kompetensi yang di terima karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan serta hasil uji hipotesis secara parsial menunjukkan nilai thitung variabel kompetensi (X_2) = 4.162, sehingga thitung > ttabel atau $4.162 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara kompetensi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Boyatzis dalam Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan baik keterampilan dalam pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta sikap yang dimiliki karyawan sangat memberikan pengaruh dalam proses peningkatan dan pencapaian kinerja.

Dari hasil penelitian ini secara deskriptif memaparkan daripada persepsi responden yang terdiri dari 109 responden melalui pengisian kuesioner yang telah disediakan. Penjelasan dan penilaian responden tentang komitmen organisasi di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero), dari 109 responden memberikan tanggapan dan penilaian dimana hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata dimensi komitmen organisasi 23,15% sangat setuju dan 53,69% setuju terciptanya suatu komitmen organisasi dalam perusahaan akan lebih tercapai dilihat dari personal baik segi umur pekerja yang produktif, jenis kelamin, kepribadian, tingkat pendidikan karyawan, status perkawinan dan situasi lingkungan pekerjaan baik suasana, nilai tempat dan pekerjaan itu sendiri, adanya keadilan organisasi serta dukungan organisasi kepada karyawan, begitu juga posisi kerja yang dijalani oleh karyawan baik masa kerja dan tingkat pekerjaan yang mengindikasikan hubungan yang kuat karyawan dengan perusahaan yang dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan.

Dari segi dimensi personal, 109 responden memberikan penilaian dan mengatakan 62,17 % setuju bahwa komitmen organisasi tercapai salah satu faktor dari penentu adalah personalnya yang dapat meningkatkan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan yang akhirnya tercapai kinerja. Dari segi dimensi situasional, 109 responden mengatakan 49,17 % setuju bahwa situasi lingkungan kerja merupakan indikator komitmen karyawan terhadap perusahaan, ini mengindikasikan bahwa perusahaan harus dapat menciptakan keadilan, nilai tempat kerja dan situasi kerja yang kondusif. Hal ini diperkuat dengan bukti hasil uji persamaan regresi dengan nilai Koefisien regresi variabel komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,412, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan komitmen organisasi mengalami kenaikan 1%, maka kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,412. Maka dapat ditarik kesimpulan

koefisien bernilai positif terjadi hubungan yang positif juga antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, semakin naik komitmen organisasi yang di terima karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan serta hasil uji hipotesis secara parsial menunjukan nilai thitung variabel komitmen organisasi (X_3) = 5.179, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $5.179 > 1,982$, maka H_0 di tolak dan H_a di terima. Artinya dapat diinterpretasikan secara parsial ada pengaruh secara signifikan antara komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan dan pencapaian kinerja.

Dari hasil uji hipotesis korelasi didapat hasil bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh angka R sebesar 0,791. Dari hasil yang didapat dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi) terhadap variable kinerja karyawan diperoleh sebesar 62,5 %, hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel independen (gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3)) terhadap variable kinerja karyawan sebesar 62,5 %, sedangkan sisanya sebesar 37,5 % dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hal ini berarti terdapat faktor atau variasi lain yang mempengaruhi kinerja karyawan di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero). Secara umum jika variabel independen gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) mengalami naik 1% secara bersama-sama, maka mengakibatkan meningkatnya nilai kinerja karyawan (Y) sebesar 0,822. dari hasil penelitian diatas sangat jelas sekali menunjukan bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi yang diaplikasi di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero) memberikan dampak terhadap peningkatan dan pencapaian kinerja karyawan dimana hal tersebut di perkuat dengan hasil uji secara bersama-sama menunjukan suatu hasil yang signifikan dimana hasil F_{hitung} sebesar 9,441. dari hasil yang didapat menyatakan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $9,441 > 2,69$ maka hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) di kantor PT Pupuk Indonesia (Persero). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2009) bahwa salah satu factor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan dan didukung dengan situasi kerja baik yang harus dimiliki karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero), maka diperoleh kesimpulan dan saran penelitian sebagai berikut:

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero). Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik akan mendorong terwujudnya peningkatan kinerja karyawan di PT. Pupuk Indonesia (Persero).
2. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero). Hal ini bermakna bahwa semakin meningkatnya kompetensi kerja karyawan yang baik, maka semakin mendorong terwujudnya peningkatan kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero).
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero). Hal ini bermakna bahwa semakin meningkatnya Komitmen organisasi karyawan, maka semakin mendorong terwujudnya peningkatan kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero)
4. Gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero). Hal ini bermakna bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi dan komitmen organisasi semakin baik secara bersama-sama memiliki kecenderungan untuk mendorong terwujudnya peningkatan kinerja karyawan PT. Pupuk Indonesia (Persero).

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka ada beberapa hal yang patut dipertimbangkan oleh pihak PT. Pupuk Indonesia (Persero). dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawannya diantaranya sebagai berikut:

1. Pimpinan PT. Pupuk Indonesia (Persero) harus bijaksana dalam menerapkan gaya kepemimpinan kepada karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. PT. Pupuk Indonesia (Persero) menerapkan kebijakan dalam memberikan fasilitas – fasilitas yang layak seperti pemberian bonus, pengembangan karir sesuai level kerja, tugas dan tanggung jawab karyawannya untuk peningkatan kinerja karyawan.

3. PT. Pupuk Indonesia (Persero) diwajibkan untuk memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif sesuai dengan kemampuan karyawan dalam meningkatkan kinerja.
4. PT. Pupuk Indonesia (Persero) harus lebih sering memberikan dan mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan, kursus untuk meningkatkan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, LePine, Wesson, 2009, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*, Mc Graw Hill International Edition
- Handoko. H 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Gozali. I 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jurnal Ekonomi Bisnis No. 2 Vol. 13, Agustus 2008* dengan judul Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks.
- Robbin, Stephen P, Judge, Timothy A, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Diana Angelica, Edisi 12 (Jakarta : Salemba Empat, 2008).
- Sugiono, (2012). Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008).
- Mathis, Robert L and Jackson, John H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, terjemahan, Salemba Empat
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Sovia. D, 2005, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang". **Jurnal Studi Manajemen & Organisasi**. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Syafar, Abdul Wahid, 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia, **Jurnal Siasat Bisnis** no. 4, vol 2.
- Sony. K (2008) dengan judul penelitian "Hubungan Komitmen Organisasi dgn Kompetensi pada PT. Kereta Api BDG
- Thoha, M., 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press , Jakarta.
- Wisnu, Wardhana, 2008, *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. Kanudjoso Djatiwibowo Balikpapan*, Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus Surabaya.