

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 pada PT Pupuk Indonesia dalam rangka mewujudkan dan mempertahankan kebutuhan pangan nasional. kinerja perusahaan dan kinerja tenaga karyawan dari pada 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 bawahannya 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 pendapat 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 (Perse ro
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 Frankin 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 defenisi 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 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* 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 kemampuan 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 memihak 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 Sopiah (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 kerja 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.

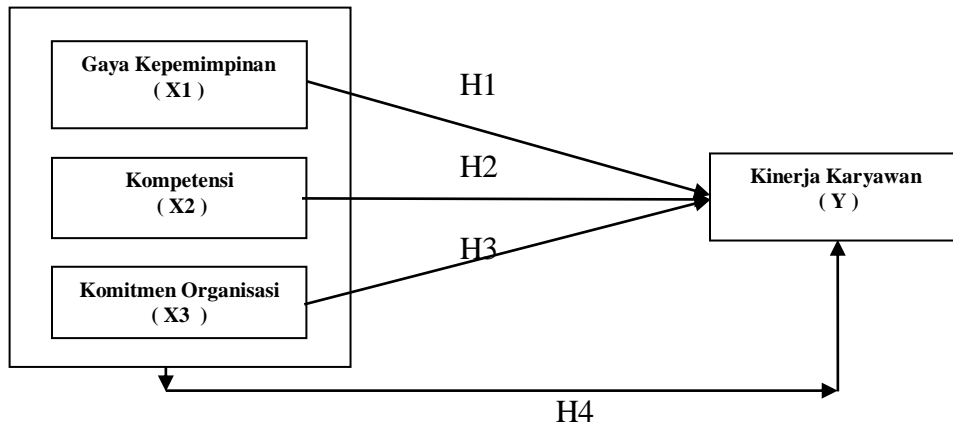
3. Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

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. erdapat 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 disimbolkan dengan X₁.
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 X₂.
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 X₃.
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 variabel di atas dapat diformulasikan dalam bentuk kuesioner yang kisi – kisi ditentukan berdasarkan pada landasan teori, yang didasarkan pada variabel – variabel

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) 2.Tidak Setuju (TS) 3.Kurang Setuju (KS) 4.Setuju (S) 5.Sangat Setuju (SS)
		Memperlakukan bawahan secara profesional	3	
		Membantu bawahan	4	
		Memberikan kebebasan kreatifitas dan inovatif	5,6	
	Supportif	Memberikan penghargaan	7,8	
		Mengarahkan pekerjaan yang procedural	9	
		Mematuhi peraturan	10,11	
	Orientasi prestasi	Keputusan besar ditangan atasan	12,13	
		Prioritas kepentingan	14,15	
		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) 2.Tidak Setuju (TS) 3.Kurang Setuju (KS) 4.Setuju (S) 5.Sangat Setuju (SS)
		Merencanakan dan mengimplementasikan	3,4	
		Memahami teknologi	5,6	
	pengetahuan	Standar prosedur operasional	7,8	
		Kemampuan memimpin	9,10	
		Kemampuan berfikir	11,12	
		Kemampuan mengelola	13,14	
		Mempunyai visi dan misi	15,16	
		Melaksanakan tindakan	17,18	
	Sikap	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) 2.Tidak Setuju (TS) 3.Kurang Setuju (KS) 4.Setuju (S) 5.Sangat Setuju (SS)
		Usia	3	
		Tingkat pendidikan	4	
		Jenis kelamin	5,6	
		Status perkawinan	7,8	
		Keterbatasan kerja	9,10	
	Situasional	Nilai tempat kerja	11,12	
		Keadilan organisasi	13,14	
		Karakteristik pekerjaan	15,16	
		Dukungan organisasi	17,18	
	Posisi pekerja	Masa kerja	19,20	
		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) 2.Tidak Setuju (TS) 3.Kurang Setuju (KS) 4.Setuju (S) 5.Sangat Setuju (SS)
		Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan	3,4	
	kuantitas	Pencapaian target	5,6	
		Hasil kerja dalam pekerjaan	7,8	
	Kreatifitas	Gagasan dan ide-ide dalam pekerjaan	9,10	
		Tingkat daya kerja	11,12	
	kerjasama	Kolaborasi dengan rekan kerja	13,14	
		Kemampuan berkerjasama dengan atasan dan team work	15,16	
	Tanggung Jawab	Tanggung jawab dalam penyelesaian tugas	17,18	
		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 statistic 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 kuesioner. Pengujian validitas untuk tiap-tiap butir pertanyaan di dalam kuesioner 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 kuisisioner dinyatakan valid dan dapat dianalisis dengan computer.
- Bila nilai r positif dan r hitung $< r$ table, maka pernyataan dalam kuisisioner 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 *Alfha Cronbach*.

Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

- Butir pernyataan dalam kuisisioner dinyatakan reliable bila r alpha $> 0,60$
- Butir pernyataan dalam kuisisioner 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 variabel 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 variabel 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-variabel :

1. Uji Reliabelitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Table Reliabelitas 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 Reliabelitas Variabel Kompetensi (X_2)

Table Reliabelitas 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 Reliabelitas Variabel Komitmen Organisasi (X_3)

Table Reliabelitas 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 Reliabelitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Table Reliabelitas 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 ditribusi data yang diuji dengan ditribusi 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 ditribusi 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 ditribusi 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 ditribusi 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 ditribusi 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 multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah pada model regresi linier berganda ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk uji multikolinieritas 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
1 Kompetensi	.992	1.008
1 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 multikolinieritas 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		
1 (Constant)	-2.628	3.396		-.774	.441
1 gaya kepemimpinan	.023	.058	.261	2.780	.436
1 Kompetensi	.063	.036	.163	1.741	.385
1 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 *du* dan *dl* 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 dL sebesar 1,631 dan dU sebesar 1,744 (lihat lampiran). Karena nilai DW (1,680) berada pada daerah antara dL dan dU, 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 variable 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 (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui presentase kontribusi pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). koefisien ini menunjukkan seberapa besar presentase variasi variabel independen (X) yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variable dependen (Y). dari hasil output analisis regresi yang dilakukan dapat dilihat pada output model summary sebagai berikut :

**Table Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
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 (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).

Hasil Uji Hipotesis Persamaan Regresi Ganda

Untuk lebih mengetahui dan melihat sebaran variable gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3), maka dianalisis dengan menggunakan regresi linier ganda untuk kedua variabel independen (gaya kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan komitmen organisasi (X_3)). 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 :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan (Variabel dependen/terikat)

X_1 = Gaya Kepemimpinan (variabel independen/bebas)

X_2 = Kompetensi (Variabel Independen/bebas)

X_3 = Komitmen organisasi (Variabel Independen/bebas)

a = Nilai konstan atau tetap, yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X_1 , X_2 , dan X_3 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 tabel di atas 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 :

Ho ditolak : jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau Ha 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 Ho ditolak dan Ha 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 thitung > nilai t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya apabila nilai thitung < nilai 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 di atas 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 ditolak dan H_a diterima. 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 ditolak dan

Ha 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 $t_{hitung} > t_{tabel}$ 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).

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 $t_{hitung} > t_{tabel}$ 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 Thoah (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 menunjukkan nilai thitung variabel komitmen organisasi (X_3) = 5.179, sehingga thitung > ttabel 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 menunjukkan 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 menunjukkan 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
- Toha, 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.

