

**PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH
KEMENTERIAN HUKUM SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : AZUFA ABDILLAH
NPM : 2205160283
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:


MEMUTUSKAN

Nama : AZUFA ABDILLAH
N P M : 2205160283
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM SUMATERA UTARA

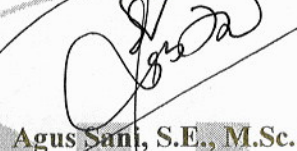
Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

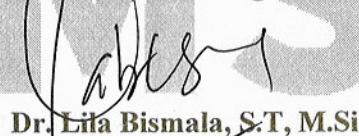
Penguji I


Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Penguji II


Agus Sani, S.E., M.Sc.

Pembimbing


Dr. Lita Bismala, S.T, M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. Radiman, S.E., M.Si

Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : AZUFA ABDILLAH
N.P.M : 2205160283
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh:

**Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

AGUSSANI, S.E., M.Sc

**Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Azufa Abdillah
 NPM : 2205160283
 Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T, M.Si
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Fenomena Penelitian - Pra Riset - Identifikasi Masalah - Spasi Penulisan	12/01-2026	
Bab 2	- Definisi Variabel Teori Ahli - Indikator Setiap Variabel dan Kerangka Konseptual	12/01-2026	
Bab 3	- Spasi Penulisan - Cumakan Populasi dan Sampel - Tabel Penelitian	14/01-2026	
Bab 4	- Interpretasi Tabel R Square dan F-Square - Konsisten Sumber Pengolahan data (SEM PLS 2026) - Analisis hasil penelitian & sinkronisasi Teori dan Sitasi Penelitian	10/03-2026	
Bab 5	- Pengempurnaan poin kesimpulan dan Intervening - Saran peneliti selanjutnya (Variabel baru) - Teknik Penulisan dan Daftar Pustaka	16/03-2026	
Daftar Pustaka	- Gunakan Mendeley - Tambahkan Artikel Jurnal Dosen UMSU - Teknik Spasi Penulisan	16/01-2026	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Dsetujui y sidang meja hijau.	30/03-2026	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc

Medan, Maret 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. Lila Bismala, S.T, M.Si



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238**

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Azufa Abdillah
NPM : 2205160283
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan

10000
METERAI TEMPEL
2000
73ANX85704764

Azufa Abdillah

Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM SUMATERA UTARA

AZUFA ABDILLAH
NPM: 2205160283

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: azufaabdillah0@gmail.com

Penelitian ini fokus menyoroti Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara yang jumlahnya 61 orang. Sampelnya melibatkan 61 pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dengan sampling jenuh, Indonesia. Data dianalisis menggunakan pendekatan SEM PLS. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Kata Kunci: Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF COMPETENCY AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE REGIONAL OFFICE OF THE MINISTRY OF LAW, NORTH SUMATRA

AZUFA ABDILLAH
NPM: 2205160283

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: azufaabdillah0@gmail.com

This study focuses on highlighting the direct and indirect effects of Competence and Leadership Style on Employee Performance, with Organizational Commitment as an Intervening Variable, at the North Sumatra Regional Office of the Ministry of Law. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study was all 61 employees of the North Sumatra Regional Office of the Ministry of Law. The sample involved 61 employees of the North Sumatra Regional Office of the Ministry of Law, using saturated sampling, in Indonesia. Data were analyzed using the SEM PLS approach. Data collection techniques in this study utilized observation and questionnaires. The results of this study demonstrate that Competence directly has a significant effect on Employee Performance. Leadership Style has a significant effect on Employee Performance. Competence has a significant effect on Organizational Commitment. Leadership Style has a significant effect on Organizational Commitment. Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance. And indirectly, Competence has a significant effect on Employee Performance, with Organizational Commitment as an Intervening Variable. Leadership Style has a significant effect on Employee Performance, with Organizational Commitment as an Intervening Variable at the North Sumatra Regional Office of the Ministry of Law.

Keywords: Competence, Leadership Style, Employee Performance and Organizational Commitment

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM SUMATERA UTARA”**

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas Akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah seleyaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta Boy Sofyan Nurhadi dan Ibunda tercinta Wan Wiryana Neldawati yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan

mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Spiritualitas yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof. Dr. Agusani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy S.E, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz S.E, M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Agus Sani, SE. M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE. M.M selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Lila Bismala, S.T, M.Si selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir ini
9. Bapak Salman Farisi selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan arahan selama penulis kuliah
10. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

12. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2022

Dalam Tugas Akhir ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga Tugas Akhir ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas Akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alam

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, April 2026

Azufa Abdillah
NPM 2205160283

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATAPENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Rumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian	10
1.6. Manfaat Penelitian	11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	13
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai	13
2.1.1.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai	15
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai.....	17
2.1.2. Komitmen Organisasi	19
2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	19
2.1.2.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi	20
2.1.2.3. Faktor Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi	21
2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi	23
2.1.3. Kompetensi	24
2.1.3.1. Pengertian Kompetensi.....	24
2.1.3.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Kompetensi	25
2.1.3.3. Jenis Jenis Kompetensi.....	28
2.1.3.4. Indikator Kompetensi	30
2.1.4. Gaya Kepemimpinan.....	32
2.1.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	32
2.1.4.2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .	32
2.1.4.3. Karakteristik Gaya Kepemimpinan	34
2.1.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan	35
2.2 Kerangka Konseptual	37
2.3 Hipotesis	44
BAB 3 METODE PENELITIAN	46
3.1. Pendekatan Penelitian	46
3.2 Definisi Oprasional	46

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	48
3.4 Teknik Penarikan Sampel	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data	50
3.6 Teknik Analisis Data.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN	55
4.1. Pendekatan Penelitian	55
4.2 Hasil Pembahasan	75
BAB 5 PENUTUP	100
5.1. Kesimpulan	100
5.2. Saran	100
5.3. Keterbatasan Penelitian	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pra Riset Variabel Kinerja Pegawai.....	5
Tabel 1.2 Pra Riset Variabel Komitmen Organisasi	6
Tabel 1.3 Pra Riset Variabel Kompetensi	7
Tabel 1.4 Pra Riset Variabel Gaya Kepemimpinan	8
Tabel 3.1 Indikator Variabel	46
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	47
Tabel 3.3 Populasi	48
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	49
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	55
Tabel 4.2 Umur Responden	56
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan	56
Tabel 4.4 Lama Bekerja	57
Tabel 4.5 Pedoman Kategorisasi Rata Rata Skor Tanggapan Responden	58
Tabel 4.6 Skor Angket Kinerja Pegawai	59
Tabel 4.7 Skor Angket Komitmen Organisasi	60
Tabel 4.8 Skor Angket Kompetensi	61
Tabel 4.9 Skor Angket Gaya Kepemimpinan	63
Tabel 4.10. Validitas Konvergen	65
Tabel 4.11. Analisis Konsistensi Internal	67
Tabel 4.12. Validitas Diskriminan	68
Tabel 4.13. R Square	69
Tabel 4.14. F Square	70
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh langsung	72
Tabel 4.16. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	43
Gambar 4.1 Partial Least Square	64
Gambar 4.2 Hasil Hipotesis	71

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di seluruh dunia saat ini telah membawa dunia kerja menjadi sangat membutuhkan individu yang terbiasa berpikir ke depan, cerdas, inovatif dan siap bekerja dengan suasana hati yang ceria dengan kondisi zaman. Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja semua komponen yang ada dalam perusahaan tersebut untuk bertekad mencapai keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia untuk situasi ini adalah para pegawai sebuah perusahaan dimana setiap pegawai pasti berusaha untuk bekerja dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kinerja yang ideal (Bismala, 2021).

Pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan suatu organisasi. Penilaian kinerja pegawai merupakan sesuatu hal yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi secara berkala, karena dengan penilaian kinerja, sebuah organisasi dapat mengetahui seberapa besar seorang pegawai berkontribusi bagi organisasinya. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai. Kinerja penting untuk organisasi karena kinerja pegawai mengarahkan pada kesuksesan bisnis. Dan juga, kinerja penting bagi individu, karena mencapai tugas dapat menjadi sumber kepuasan. (Jufrizen et al, 2020)

Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

(Wibowo, 2014) Kinerja dapat diartikan sebagai suatu kesediaan individu ataupun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikannya dan kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya.(Daulay & Manaf, 2017).

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu faktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja ASN yang ada. Namun, dalam realitasnya, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja ASN, seperti beban kerja, Kompetensi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Pegawai memainkan peran vital dalam pengelolaan lingkungan dan pelayanan publik. Keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja ASN yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN harus dianalisis secara mendalam (Aziz et al., 2025).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Komitmen organisasi (Machfudhi et al., 2023) merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih baik . Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi Komitmen organisasi yang baik, kompetensi yang sesuai masih belum dapat menghasilkan pegawai berkinerja baik apabila tidak ada motivasi dalam diri pegawai yang ada pada perusahaan tersebut. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri (Ainanur & Tirtayasa, 2018)

Komitmen organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai system perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya (Prayogi et al, 2021).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi (Prayogi & Rialdy, 2018). Kompetensi pegawai juga menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja. Kompetensi meliputi wawasan, kemampuan, dan sikap kerja dari pekerja dalam menjalankan tugasnya. Dalam industri perbankan yang terus berkembang, pegawai harus memiliki kompetensi yang memadai agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan regulasi yang ada. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu memberikan solusi kepada nasabah serta menjalankan tugasnya dengan lebih efisien (Pratama et al., 2025)

Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para pegawai. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik

baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja (Ratu et al, 2020).

Faktor lain yang dapat memengaruhi meningkatnya Kinerja pegawai adalah Gaya Kepemimpinan (Widyawati, 2021). Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk kinerja. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang pegawai dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya (Mutholib & Ammy, 2021)

Gaya Kepemimpinan mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya (Hasibuan & Munasib, 2020).

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah dilakukan penulis terhadap 20 orang pegawai, dapat diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan yang terjadi di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Adapun permasalahan tersebut tercermin dari hasil pra-riset yang diperoleh, sebagai berikut:

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset Kinerja Pegawai

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Persen	Tidak	Persen
1	Kualitas kerja	Masih adanya kesalahan administrasi, kurang teliti dalam penyusunan dokumen layanan hukum, serta hasil kerja yang belum sepenuhnya sesuai standar operasional prosedur	16 Orang	80%	4 Orang	20%
2	Kuantitas kerja	Volume pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu, terutama pada saat beban layanan meningkat	18 Orang	90%	2 Orang	20%
3	Kehandalan	Kehandalan pegawai masih menjadi tantangan	10 Orang	50%	10 Orang	50%
4	Sikap	Kurangnya inisiatif, motivasi kerja yang menurun, serta komunikasi yang belum optimal antarpegawai maupun dengan masyarakat.	12 Orang	60%	8 Orang	40%

Sumber: Hasil Prariset (2025)

Fenomena yang ditemukan tentang kinerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dapat dilihat dari Masalah kualitas kerja terlihat dari masih adanya kesalahan administrasi, kurang teliti dalam penyusunan dokumen layanan hukum, serta hasil kerja yang belum sepenuhnya sesuai standar operasional prosedur (SOP). Hal ini dapat memperlambat proses pelayanan publik dan menurunkan tingkat kepuasan masyarakat. Permasalahan kuantitas kerja muncul ketika volume pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu, terutama pada saat beban layanan meningkat. Keterbatasan sumber daya manusia, manajemen waktu yang kurang efektif, serta distribusi tugas yang belum merata menjadi

penyebab rendahnya pencapaian target kerja. Kehandalan pegawai masih menjadi tantangan, misalnya dalam hal konsistensi kinerja, kedisiplinan, serta kemampuan menyelesaikan masalah tanpa selalu bergantung pada atasan. Pegawai yang kurang siap menghadapi perubahan sistem atau regulasi juga dapat menghambat kelancaran pekerjaan. Dan Masalah sikap terlihat dari kurangnya inisiatif, motivasi kerja yang menurun, serta komunikasi yang belum optimal antarpegawai maupun dengan masyarakat. Sikap yang kurang profesional dapat berdampak pada citra instansi dan efektivitas kerja tim.

Tabel. 1.2. Hasil Pra Riset Komitmen Organisasi

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Persen	Tidak	Persen
1	Affective commitment	Adanya pegawai yang belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap instansi	16 Orang	80%	4 Orang	20%
2	Continuance commitment	Pegawai bertahan di organisasi lebih karena pertimbangan kebutuhan ekonomi atau keamanan kerja, bukan karena keinginan pribadi.	10 Orang	50%	10 Orang	50%
3	Normative commitment	Menurunnya rasa tanggung jawab moral untuk setia dan berkontribusi bagi organisasi	10 Orang	50%	10 Orang	50%

Sumber: Hasil Prariset (2025)

Fenomena yang ditemukan tentang komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dapat dilihat dari Masalah pada komitmen afektif terlihat dari masih adanya pegawai yang belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap instansi. Hal ini tercermin dari rendahnya rasa bangga, kurangnya partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta minimnya inisiatif untuk memberikan kinerja terbaik. Akibatnya, pegawai bekerja lebih karena kewajiban daripada rasa memiliki terhadap organisasi. Permasalahan muncul ketika pegawai bertahan di organisasi lebih karena

pertimbangan kebutuhan ekonomi atau keamanan kerja, bukan karena keinginan pribadi. Ketergantungan pada gaji dan status sebagai ASN membuat sebagian pegawai kurang termotivasi untuk berkembang, sehingga kinerja yang ditampilkan cenderung standar dan tidak maksimal. Dan Masalah pada komitmen normatif terlihat dari menurunnya rasa tanggung jawab moral untuk setia dan berkontribusi bagi organisasi. Hal ini tampak dari kepatuhan terhadap aturan yang belum optimal, keterlibatan yang rendah dalam program organisasi, serta sikap yang masih menunggu perintah atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel. 1.3. Hasil Pra Riset Kompetensi

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Persen	Tidak	Persen
1	Pengetahuan (Knowledge)	Adanya pegawai yang belum sepenuhnya menguasai regulasi terbaru	18 Orang	90%	2 Orang	20%
2	Pemahaman (Understanding)	Pegawai belum mampu menerapkannya secara tepat di lapangan	16 Orang	80%	4 Orang	20%
3	Nilai (Value)	Sebagian pegawai masih bekerja sebatas menjalankan tugas, bukan sebagai bentuk pengabdian	16 Orang	80%	4 Orang	20%
4	Kemampuan (Skill)	Kurangnya pelatihan berkelanjutan menyebabkan pegawai sulit beradaptasi dengan tuntutan kerja	16 Orang	80%	4 Orang	20%
5	Sikap (Attitude)	Sikap yang kurang profesional dapat menghambat kerja tim	16 Orang	80%	4 Orang	20%

Sumber: Hasil Prariset (2025)

Fenomena yang ditemukan tentang Kompetensi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dapat dilihat dari masih adanya pegawai yang belum sepenuhnya menguasai regulasi terbaru, prosedur layanan hukum, serta penggunaan sistem digital pelayanan. Keterbatasan pengetahuan ini dapat menyebabkan kesalahan kerja dan memperlambat proses pelayanan kepada

masyarakat. Muncul ketika pegawai memahami aturan hanya secara normatif, tetapi belum mampu menerapkannya secara tepat di lapangan. Akibatnya, terjadi perbedaan interpretasi kebijakan, kurangnya ketepatan dalam pengambilan keputusan, serta pelayanan yang belum konsisten. Sebagian pegawai masih bekerja sebatas menjalankan tugas, bukan sebagai bentuk pengabdian, sehingga komitmen terhadap kualitas layanan belum maksimal. Kurangnya pelatihan berkelanjutan menyebabkan pegawai sulit beradaptasi dengan tuntutan kerja yang semakin dinamis. Dan Sikap yang kurang profesional dapat menghambat kerja tim dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

Tabel. 1.4. Hasil Pra Riset Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Persen	Tidak	Persen
1	Karisma (Charisma)	Kurangnya ketegasan, konsistensi, dan kepercayaan diri dari pimpinan	12 Orang	60%	8 Orang	40%
2	Inspirasional (Inspirasioni)	Pimpinan kurang mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan organisasi secara jelas dan membangkitkan semangat kerja	18 Orang	90%	2 Orang	20%
3	Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation)	Kurangnya dorongan pimpinan kepada pegawai untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani menyampaikan ide	10 Orang	50%	10 Orang	50%
4	Perhatian Individu (Individualized)	Pimpinan belum optimal dalam memperhatikan kebutuhan, potensi, dan permasalahan tiap pegawai.	12 Orang	60%	8 Orang	40%

Sumber: Hasil Prariset (2025)

Fenomena yang ditemukan tentang gaya kepemimpinan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dapat dilihat dari Kurangnya ketegasan, konsistensi, dan kepercayaan diri pimpinan dapat menurunkan rasa hormat serta kepercayaan pegawai, sehingga pengaruh positif pimpinan terhadap

kinerja belum optimal. Pimpinan kurang mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan organisasi secara jelas dan membangkitkan semangat kerja. Akibatnya, pegawai bekerja secara rutinitas tanpa dorongan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik. Kurangnya dorongan pimpinan kepada pegawai untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani menyampaikan ide. Dan pimpinan belum optimal dalam memperhatikan kebutuhan, potensi, dan permasalahan tiap pegawai. Kurangnya pembinaan, coaching, dan komunikasi personal membuat pegawai merasa kurang dihargai dan tidak berkembang secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut:

1. Volume pekerjaan tidak terselesaikan tepat waktu, terutama pada saat beban layanan meningkat.
2. Adanya pegawai yang belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap instansi.
3. Adanya pegawai yang belum sepenuhnya menguasai regulasi terbaru
4. Pimpinan kurang mampu menyampaikan visi, tujuan, dan harapan organisasi secara jelas dan membangkitkan semangat kerja.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
6. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Kompetensi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan (Moehriono, 2019).

Menurut Mangkunegara, (2020) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan (Hasibuan, 2018).

Menurut Rivai & Sagala, (2019) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan. Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai yang memengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2018).

Berdasarkan dari pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa Kinerja merupakan hasil kerja dan bagaimana proses pekerjaan itu dilakukan, yang berhubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Nurhazizal et al., (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah sejauh mana individu mengidentifikasi diri dan terlibat secara aktif dalam organisasi serta tidak ingin meninggalkannya.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan.

3. Budaya organisasi

didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian, budaya organisasi dapat mendukung strategi.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu

Sedangkan menurut Winarni & Rahmanyas, (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

2. Kompetensi

Pengembangan kompetensi sendiri mencakup berbagai dimensi, mulai dari hard skills yang bersifat teknis hingga soft skills seperti kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan adaptabilitas.

3. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, (2020) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kerja yang ideal.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Sedangkan menurut Mondy, (2018) manfaat penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, (2020) ada beberapa indikator kinerja menurut yaitu sebagai berikut:

1. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2. **Kuantitas kerja**

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3. **Keandalan**

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan.

4. **Sikap**

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain.

Sedangkan menurut Kasmir, (2022) indikator kinerja yaitu:

1. **Kualitas (mutu)**

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.dengan kata lain

bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit).

4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

6. Hubungan antar pegawai

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar pegawai dan antar pimpinan.

2.1.2. Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Setiap individu dalam mengerjakan sebuah sesuatu pekerjaan tentu memiliki pandangan yang berbeda dimata perusahaan. Dimana pekerjaan yang diberikan pihak perusahaan tentu dapat mengetahui seberapa serius pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang mampu menguntungkan pegawai dan perusahaan (Robbins & Judge, 2021)

Menurut Bismala et al., (2019) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Siagian, (2022) Pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Nawawi, (2018) Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang menunjukkan hubungan pegawai dengan organisasi, yang memengaruhi keputusan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer & Schneider, 2021).

Menurut Mangkunegara, (2020) Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan

penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Komitmen organisasi adalah sikap dan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

2.1.2.2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Ramadhan et al., (2020) terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dimana kegiatan dilaksanakan (Moorhead, 2018), yaitu:

1. Kompetensi

kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat definisikan sebuah cara untuk mempengaruhi bawahan agar dapat melaksanakan suatu keinginan yang telah disepakati.

Sementara menurut (Ibrahim, 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. Kompetensi

Kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak seseorang dalam bekerja.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional, kepemimpinan adalah gaya atau cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara, (2020) ada tujuan dari Komitmen organisasi, yaitu:

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
 - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara:
 - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.

c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ideidenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

Menurut Luthans, (2018) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu:

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi

dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu komitmen organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Judge, (2021) indikator dari komitmen organisasi adalah:

1. *Affective commitment*

Hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri..

2. *Continuance commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan

oleh pegawai. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.

3. *Normative commitment*

Adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang pegawai bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut Luthans, (2018) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen berkesinambungan.

Yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. Komitmen terpadu

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.

3. Komitmen terkontrol

Yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi yaitu kemampuan seseorang yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, karakteristik kepribadian, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja, dan melibatkan berbagai aspek seperti kemampuan, pengalaman, produktivitas, efisiensi dan prestasi dalam menjalankan tugas

pekerjaan. Kompetensi diperlukan oleh pegawai agar mereka mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan sehingga dapat memberikan kinerja yang terbaik (Wibowo, 2020).

Menurut Moehriono, (2019) kompetensi adalah sebagai berikut: Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan secara profesional dan efektif (Spencer & Spencer, 2018).

Menurut Sutrisno, (2019) Kompetensi adalah keterampilan yang diakui secara formal dan penting untuk dikenali oleh pegawai suatu instansi. Konsep kompetensi, seperti yang dijelaskan oleh. Kompetensi adalah Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2021).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat disimpulkan sebagai kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif.

2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo, (2019) terdapat beberapa faktor yang dimiliki seseorang untuk memperoleh keahlian atau kecakapan dalam kompetensi, diantaranya sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Dalam hal ini, perilaku individu sangat dipengaruhi oleh keyakinannya tentang dunia, orang lain, dan dirinya sendiri.

2. Keterampilan

Sebagian besar kompetensi melibatkan keterampilan. Salah satu kemampuan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan ditingkatkan secara signifikan adalah berbicara di depan umum.

3. Pengalaman

Penguasaan kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisir orang, berkomunikasi di depan kelompok, memecahkan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian

Banyak elemen yang berkontribusi terhadap kepribadian, beberapa diantaranya sulit diubah. Saat manusia bereaksi dan terlibat dengan kekuatan di sekitar mereka, kekuatan tersebut sebenarnya terus berkembang

5. Motivasi

Salah satu aspek kompetensi yang mengalami perubahan adalah motivasi. Faktor motivasi meliputi pujian, insentif, penghargaan, pengakuan, dan perhatian individual.

6. Isu emosional

Penguasaan kompetensi mungkin dibatasi oleh hambatan dan rintangan emosional. Motivasi dan inisiatif terkadang terhambat oleh ketakutan melakukan kesalahan, rasa malu, ketidaksetujuan, dan keterasingan.

7. Kemampuan intelektual

Mewariskan kecerdasan melibatkan banyak faktor emosional yang tidak perlu dikhawatirkan. Meskipun sulit untuk meninggalkan kecerdasan yang diwariskan, kompetensi dapat ditingkatkan melalui pengalaman dan pembelajaran.

Menurut Moehriono, (2019) Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Tingkat pemahaman seseorang terhadap bidang kerja, tugas, dan prosedur.

2. Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan teknis dan nonteknis dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Sikap dan perilaku kerja

Tanggung jawab, disiplin, etika, dan komitmen terhadap pekerjaan.

4. Pendidikan

Latar belakang pendidikan formal yang menunjang pekerjaan.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian.

6. Pengalaman kerja

Lama dan variasi pengalaman dalam bidang pekerjaan tertentu.

7. Motivasi kerja

Dorongan internal yang memengaruhi kemauan untuk belajar dan bekerja.

Lingkungan kerja Kondisi fisik dan sosial yang mendukung pengembangan kompetensi.

2.1.3.3. Jenis Jenis Kompetensi

Menurut Wibowo, (2019) tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa jenis kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning Competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

2. *Influence competency*

Dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

3. *Communication competency*

Dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

4. *Organizational competency*

Meliputi kemampuan: merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

5. *Human Resources Management Competency*

Merupakan kemampuan dalam bidang, team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.

6. *Interpersonal competency*

Meliputi: empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain.

7. *Leadership competency*

Merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan.

8. *Client service competency*

Merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan.

9. *Bussiness competency*

Merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis.

10. *Self management competency*

Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.

11. *Technical/operational competency*

Kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

12. *Thinking competency*

Berkeanaan dengan: berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif

Menurut Moehariono, (2019) jenis-jenis kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien.

2. Kompetensi Organisasi

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

2.1.3.4 Indikator Kompetensi

Menurut Moehariono, (2019) menjelaskan tentang indikator yang mengindikasikan kompetensi, yakni:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Sebagai kesadaran dalam ranah kognitif.

2. Pemahaman (*Understanding*)

Mencakup aspek kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu.

3. Nilai (*Value*)

Merupakan standar perilaku yang diyakini dan telah mengakar secara psikologis dalam diri seseorang.

4. Kemampuan (*Skill*)

Adalah kemahiran yang dimiliki individu untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang diemban.

5. Sikap (*Attitude*)

Melibatkan perasaan seperti kebahagiaan atau ketidaknyamanan, suka atau tidak suka, dalam merespons rangsangan dari lingkungan luar.

Menurut Sutrisno, (2019) ada beberapa indikator kompetensi yakni:

1. *Motives* (motivasi)

Adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.

2. *Traits* (sifat)

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

3. *Self Concept* (konsep diri)

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

4. *Knowledge* (pengetahuan)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

5. *Skills* (keterampilan)

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tertentu baik fisik maupun mental.

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse, (2021) Gaya Kepemimpinan adalah Gaya Kepemimpinan yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Selanjutnya Rivai, (2020) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Menurut Thoah, (2020) Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin ketika memengaruhi bawahan dalam melaksanakan aktivitas kerja. Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2018).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse, (2021) ada empat faktor gaya Gaya Kepemimpinan yang dipengaruhi yaitu:

1. Pengaruh ideal

Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pegawai, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pegawai benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Menurut Rustandi, (2020) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.

4. Persyaratan tugas.
5. Kultur dan kebijakan organisasi.
6. Harapan serta perilaku rekan kerja.

2.1.4.3. Karakteristika Kepemimpinan

Menurut Bass & Riggio, (2018) gaya kepemimpinan dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu:

1. Pengaruh idealis.

Pemimpin berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin.

2. Motivasi yang memberi inspirasi.

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

3. Stimulasi intelektual.

Pemimpin mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, kreativitas didorong. Tidak ada kritik public terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan

solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi.

4. Pertimbangan individual.

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa pegawai menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas).

Menurut Rivai, (2020) Gaya Kepemimpinan diyakini banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahannya untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Gaya Kepemimpinan, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting dari hasil.
2. Mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan bersama.
3. Meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
4. Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai.

2.1.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono, (2019) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1. Karisma (*Charisma*)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2. Inspirasional (*Inspirasioni*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3. Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut Handoko, (2019) indikator gaya kepemimpinan transformasional tradalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pegawai mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2. Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja pegawai tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal sebaliknya jika kinerja pegawai yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula (Farisi et al., 2021).

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan,

sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi (Maulid et al, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh(Syahputra & Tanjung, 2020), (Kurnia & Daulay, 2021), (Indajang et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018),(Prayogi et al., 2016), (Siswadi & Farisi, 2022), (Yusnandar, 2023), (Prayogi & Rialdy, 2018), (Sinambela & Tanjung, 2018), (Tanjung & Lubis, 2021) dan (Prayogi & Paramita, 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. (Siswadi & Lestari, 2020). Dan untuk meningkatkan kinerja seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al., 2020). Dimana kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain. (Orabi & Tareq, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh (Tirtayasa, 2019),(Jufrizen & Lubis, 2020), (Siswadi & Arif, 2021), (Adhan & Prayogi, 2021), (Muslih & Pratama, 2022),

(Nasution & Hadi, 2021), (Gultom & Arif, 2017), (Bahagia et al., 2018), (Nasution, 2018), (Bismala et al., 2023) dan (Siswadi & Arif, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen organisasi

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pekerja sesuai dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh pekerja tersebut terhadap organisasi tempat pekerja tersebut bekerja. Pegawai yang memiliki enam aspek kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, nilai dan minat disebut dengan pegawai yang kompeten (Aris & Ilona, 2019). Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik (Manullang & Wardini, 2021).

Kompetensi SDM dalam arti sempit, tidaklah dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, perusahaan haruslah mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan membutuhkan kompetensi apa dari para pelaksana pekerjaannya. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku Pegawai. Kompetensi sumber daya manusia merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga diperlukan pengembangan agar mencapai kinerja yang memuaskan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas dan deskripsi jabatan. Kompetensi berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki setiap individu agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Syafirinadina et al., 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh (Manurung & Riani, 2017), (Nurdin & Wijaya, 2019) dan (Tupti & Siswadi, 2022) yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen organisasi

Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi, hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang ada, maka akan semakin meningkat pula komitmen organisasi pegawai begitupun sebaliknya (Sitorus, 2017).

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Secara sederhana, kepemimpinan adalah proses dimana satu individu memotivasi atau mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini merupakan proses meningkatkan dan mendorong harga diri pegawai untuk mencapai tugas dan tujuan perusahaan. Pemimpin memiliki ambisi untuk selalu maju mencapai tujuan yang menantang dan untuk mencapai tingkat tertinggi dengan sukses. Serta memiliki kekuatan fisik dan mental yang membuat mereka mampu memimpin orang lain. Pemimpin memiliki konsistensi dan keuletan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan juga memiliki kemampuan untuk membuat keputusan

serta mengambil tindakan korektif tanpa bimbingan orang lain (Hasibuan & Wahyuni, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh (Liany, 2021), (Safira & Adlina, 2022) dan (Meron et al., 2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.2.5 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keadaan yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan sebuah organisasi sehingga mempengaruhi setiap keputusan yang diambil oleh pegawai (Bismala & Manurung, 2021).

Komitmen pegawai pada organisasi sangat penting untuk memperkirakan dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Tupti & Siswadi, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2025), (Adhan et al., 2020), (Nasution et al., 2023), (Siswadi et al., 2020), (Adhan et al., 2020) dan (Hidayat &

Lukito, 2020) yang menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen organisasi pada variable intervening.

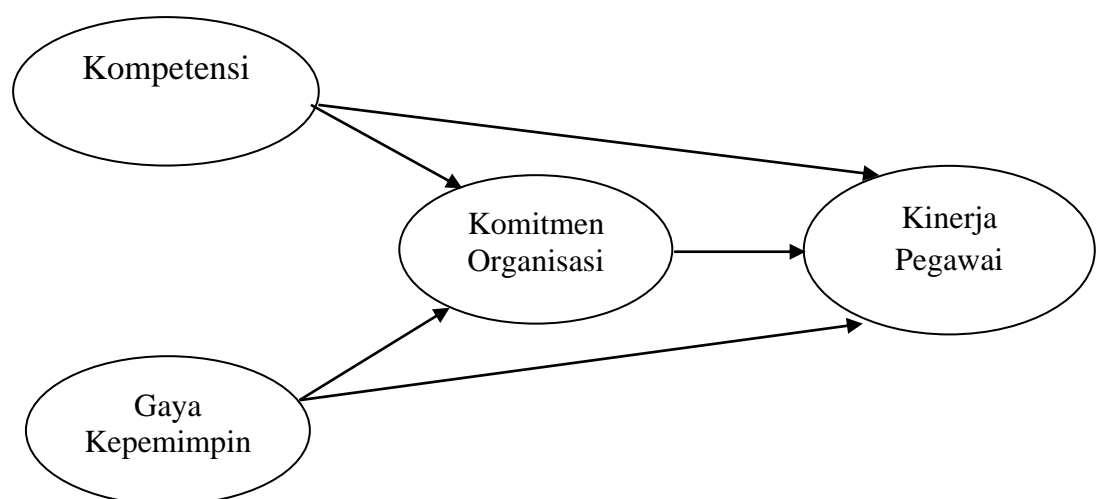
Kemampuan untuk lebih mengembangkan kinerja pegawai adalah tantangan manajemen sebab hasil dalam mencapai tujuan serta keberlangsungan organisasi tergantung kepada kualitas kinerja SDM di dalamnya (Bismala et al., 2022). Berlandaskan gagasan para ahli, ditarik kesimpulan dimana kinerja pegawai merupakan hasil dari kuantitas serta kualitas kerja setiap individu selaku prestasi kerja pegawai yang sangat efektif untuk melakukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana caranya (Nasution et al., 2022).

Kinerja pegawai ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki. Kompetensi dan kinerja merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Organisasi membutuhkan SDM yang berkompeten dan professional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi organisasi (Bismala et al., 2024). Kompetensi dan kinerja SDM menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi dan kinerja SDM harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi agar tercapai dengan optimal. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kinerja yang ada dalam organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat

terpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Hidayat & Agustina, 2020).

2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen organisasi pada variable intervening.

Kepemimpinan merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya. Sehingga dengan diterapkannya Kepemimpinan Transformasional yang baik maka akan mendorong terciptanya kinerja pegawai yang lebih baik. Disisi lain pegawai juga harus memiliki komitmen organisasi yang baik, dimana merupakan sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlihat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sehingga ketika komitmen organisasi yang baik maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan juga akan meningkatkan (Bismala et al., 2023).



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015, hal 98)

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
5. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
6. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
7. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *asosiatif* dan *kuantitatif*. pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh di antara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut Sugiyono, (2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih Menurut Sugiyono, (2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono, (2019) adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3. 1
Definisi Operasional

Variabel	Pengertian	Indikator	Item Pertanyaan
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja dan bagaimana proses pekerjaan itu dilakukan, yang berhubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan 4. Sikap Sumber (Mangkunegara, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8
Komitmen Organisasi (Z)	Komitmen organisasi adalah sikap dan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.	1. Affective commitment 2. Continuance commitment 3. Normative commitment Sumber: (Robbins & Judge, 2021)	1,2 3,4 5,6
Kompetensi (X1)	Kompetensi dapat disimpulkan sebagai kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang menentukan keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif	1. Pengetahuan (Knowledge) 2. Pemahaman (Understanding) 3. Nilai (Value) 4. Kemampuan (Skill) 5. Sikap (Attitude) Sumber: (Moehriono, (2019)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
Gaya Kepemimpinan (X2)	Gaya kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan guna mencapai tujuan organisasi	1. Karisma (Charisma) 2. Inspirasional (Inspirasioni) 3. Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation) 4. Perhatian Individu (Individualized Consideration) Sumber: (Kartono, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara Jl. Putri Hijau No.4, Kesawan, Medan Barat, Medan City, North Sumatra 20112 dan Waktu penelitian dimulai dari bulan Desember 2025 sampai dengan bulan April 2026.

Tabel 3. 2 Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Dese				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul		■																		
2	Riset awal			■	■	■															
3	Pembuatan proposal					■	■	■													
4	Bimbingan proposal						■	■	■	■											
5	Seminar proposal										■										
6	Riset											■	■	■							
7	Penyusunan Tugas Akhir														■	■	■	■			
8	Bimbingan Tugas Akhir																	■	■	■	
9	Sidang Meja Hijau																			■	

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara yang berjumlah 155 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Populasi

No	Bagian	Pegawai		
		Pria	Wanita	Total
1	Divisi pelayanan hukum	9	11	20
2	Divisi peraturan perundang-undangan dan pembinaan hukum	31	43	74
3	Bagian tata usaha dan umum	25	36	61
Jumlah		65	90	155

Sumber: Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Sugiyono, 2022).

Bila populasi besar >100) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendrayadi, 2019).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 155 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

maka dapat di hitung $n = \frac{155}{1 + 155 \times 0,1^2} = 60,78 = 61$ Orang

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 61 orang pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2022)

3.6. Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan, 2022). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu

hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Menurut (Hair Jr et al., 2023) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
 - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan

dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.5.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Hair Jr et al., 2023).

2. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk

dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted* (AVE) (Hair Jr et al., 2023).

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Hair Jr et al., 2023).

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$ (Hair Jr et al., 2023).

3.5.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan

(*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen (Hair Jr et al., 2023).

3.5.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$ (Hair Jr et al., 2023).

3.5.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3.5.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2022).

BAB 4
HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 6 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (Z), 10 pernyataan untuk Kompetensi (X1), dan 8 pernyataan untuk Gaya Kepemimpinan (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 61 orang pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	37 Pegawai	72,55 %
2	Perempuan	24 Pegawai	47,06 %
TOTAL		61 Pegawai	100 %

Sumber: Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 37 pegawai laki laki (72,55%) dan perempuan sebanyak 24 pegawai (47,06%). Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.2. Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	2 Pegawai	3,92
2	D3	6 Pegawai	11,76
3	S1	36 Pegawai	70,59
4	S2	14 Pegawai	27,45
5	S3	3 Pegawai	5,88
TOTAL		61 Pegawai	100 %

Sumber: Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang tamatan SMA sebanyak 2 orang (3,92%), tamatan D3 sebanyak 6 orang (11,76%) dan tamatan S1 sebanyak 36 orang (70,59%), tamatan S2 sebanyak 14 orang (27,45%), tamatan S3 sebanyak 3 orang (5,88%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Sarjana S1 pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3 Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	< 30 Tahun	14 Pegawai	27,45 %
2	31 – 50 Tahun	35 Pegawai	68,63 %
3	>50 Tahun	12 Pegawai	23,53 %
TOTAL		61 Pegawai	100 %

Sumber: Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 14 orang (27,45%), berumur 31 - 50 tahun sebanyak 35 orang (68,63%) dan berumur lebih dari 50 tahun yaitu

sebanyak 12 orang (23,53%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 50 tahun pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	6 Pegawai	11,76 %
2	5 – 10 Tahun	26 Pegawai	50,98 %
3	> 10 Tahun	29 Pegawai	56,86 %
TOTAL		61 Pegawai	100 %

Sumber: Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang bekerja < 5 tahun sebanyak 6 orang (11,76%), bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 26 orang (50,98%), dan bekerja > 10 tahun yaitu sebanyak 29 orang (56,86%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang lama bekerja lebih dari 10 tahun pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Komitmen Organisasi (Z), Kompetensi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk Menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang dilit, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-

rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2019) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga Interval kategorinya yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.5

Pedoman Kategorisasi Rata Rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuisisioner	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : (Sugiyono, 2022)

Setelah diperoleh kategorisasi rata rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas anggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Item Pernyataan		SS	S	KS	TS	STS	Rata Rata	Ket
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	Σ	37	20	2	2	0	4,51	Sangat Baik
		%	60,66%	32,79%	3,28%	3,28%	0%		
2	Saya bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan dalam tugas	Σ	33	24	2	2	0	4,44	Sangat Baik
		%	54,1%	39,34%	3,28%	3,28%	0%		
3	Saya menjaga standar kualitas dalam setiap tugas yang saya kerjakan	Σ	32	25	1	3	0	4,41	Sangat Baik
		%	52,46%	40,98%	1,64%	4,92%	0%		
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan	Σ	32	26	1	2	0	4,44	Sangat Baik
		%	52,46%	42,62%	1,64%	3,28%	0%		
5	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan	Σ	42	15	2	2	0	4,59	Sangat Baik
		%	68,85%	24,59%	3,28%	3,28%	0%		
6	Saya bekerja secara efisien sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dalam waktu yang sama	Σ	35	22	2	2	0	4,48	Sangat Baik
		%	57,38%	36,07%	3,28%	3,28%	0%		
7	Saya dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi	Σ	35	22	1	3	0	4,46	Sangat Baik
		%	57,38%	36,07%	1,64%	4,92%	0%		
8	Saya tetap bekerja secara konsisten meskipun dalam tekanan pekerjaan,	Σ	30	28	1	2	0	4,41	Sangat Baik
		%	49,18%	45,9%	1,64%	3,28%	0%		
9	Saya selalu memenuhi janji dan komitmen terkait pekerjaan	Σ	32	25	1	3	0	4,41	Sangat Baik
		%	52,46%	40,98%	1,64%	4,92%	0%		
10	Saya menunjukkan sikap profesional dalam bekerja	Σ	33	25	1	2	0	4,46	Sangat Baik
		%	54,1%	40,98%	1,64%	3,28%	0%		
11	Saya memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan	Σ	35	23	1	2	0	4,49	Sangat Baik
		%	57,38%	37,7%	1,64%	3,28%	0%		
12	Saya bersedia bekerja sama dan membantu rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama	Σ	30	27	2	2	0	4,39	Sangat Baik
		%	49,18%	44,26%	3,28%	3,28%	0%		
Rata Rata Keseluruhan								4,46	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai memperoleh skor tanggapan responden sebesar 4,46, yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai dinilai telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sangat baik sesuai dengan indikator yang telah

ditetapkan dalam penelitian. Dengan demikian, variabel kinerja pegawai menunjukkan kondisi yang sangat baik berdasarkan persepsi responden.

4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Item Pernyataan		SS	S	KS	TS	STS	Rata Rata	Ket
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara	Σ	41	16	2	2	0	4,57	Sangat Baik
		%	67,21%	26,23%	3,28%	3,28%	0%		
2	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan instansi tempat saya bekerja	Σ	38	19	2	2	0	4,52	Sangat Baik
		%	62,3%	31,15%	3,28%	3,28%	0%		
3	Saya senang bekerja di organisasi ini dan merasa menjadi bagian penting di dalamnya	Σ	35	22	2	2	0	4,48	Sangat Baik
		%	57,38%	36,07%	3,28%	3,28%	0%		
4	Saya merasa akan sulit meninggalkan instansi ini karena banyak hal yang telah saya peroleh	Σ	34	22	2	3	0	4,43	Sangat Baik
		%	55,74%	36,07%	3,28%	4,92%	0%		
5	Saya mempertimbangkan risiko yang akan saya hadapi jika keluar dari instansi ini	Σ	30	27	2	2	0	4,39	Sangat Baik
		%	49,18%	44,26%	3,28%	3,28%	0%		
6	Saya tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa sulit untuk meninggalkannya	Σ	32	25	2	2	0	4,43	Sangat Baik
		%	52,46%	40,98%	3,28%	3,28%	0%		
7	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap setia pada instansi ini	Σ	30	27	2	2	0	4,39	Sangat Baik
		%	49,18%	44,26%	3,28%	3,28%	0%		
8	merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara	Σ	34	23	2	2	0	4,46	Sangat Baik
		%	55,74%	37,7%	3,28%	3,28%	0%		
9	Saya merasa seharusnya tetap loyal terhadap organisasi karena organisasi telah banyak membantu saya	Σ	32	26	1	2	0	4,44	Sangat Baik
		%	52,46%	42,62%	1,64%	3,28%	0%		
Rata Rata Keseluruhan								4,46	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pernyataan pada variabel Komitmen Organisasi memperoleh skor tanggapan responden sebesar 4,46, yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat komitmen yang sangat tinggi terhadap organisasi, yang tercermin dari loyalitas, rasa memiliki, serta kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pegawai berada pada kategori yang sangat baik berdasarkan persepsi responden.

4.1.3.3 Variabel Kompetensi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kompetensi sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kompetensi (X1)

No	Item Pernyataan		SS	S	KS	TS	STS	Rata Rata	Ket
1	Saya memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya	Σ	39	16	4	2	0	4,51	Sangat Baik
		%	63,93%	26,2%	3	6,56%	3,28%		
2	Saya mengetahui aturan dan prosedur yang berlaku dalam pekerjaan saya	Σ	42	14	3	2	0	4,57	Sangat Baik
		%	68,85%	22,95%	4,9%	2	3,28%		
3	Saya terus memperbarui pengetahuan saya sesuai dengan perkembangan di bidang pekerjaan	Σ	42	13	4	2	0	4,56	Sangat Baik
		%	68,85%	21,31%	6,56%	3,28%	0%		
4	Saya memahami bagaimana menerapkan aturan dalam pekerjaan sehari-hari	Σ	35	20	3	3	0	4,43	Sangat Baik
		%	57,38%	32,79%	4,92%	4,92%	0%		
5	Saya mampu menafsirkan kebijakan pimpinan dengan benar	Σ	38	18	3	2	0	4,51	Sangat Baik
		%	62,3%	29,51%	4,92%	3,28%	0%		
6	Saya memahami hubungan antara tugas saya dan pencapaian tujuan organisasi	Σ	37	18	4	2	0	4,48	Sangat Baik
		%	60,66%	29,51%	6,56%	3,28%	0%		
7	Saya menjunjung tinggi integritas dalam melaksanakan pekerjaan	Σ	35	21	3	2	0	4,46	Sangat Baik
		%	57,38%	34,43%	4,92%	3,28%	0%		
8	Saya mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi	Σ	33	21	4	3	0	4,38	Sangat Baik
		%	54,1%	34,43%	6,56%	4,92%	0%		

No	Item Pernyataan		SS	S	KS	TS	STS	Rata Rata	Ket
9	Saya menghargai pentingnya etika dan integritas dalam pekerjaan	Σ	35	20	4	2	0	4,44	Sangat Baik
		%	57,38%	32,79%	6,56%	3,28%	0%		
10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien	Σ	34	21	4	2	0	4,43	Sangat Baik
		%	55,74%	34,43%	6,56%	3,28%	0%		
11	Saya terampil menggunakan teknologi yang mendukung pekerjaan	Σ	36	18	5	2	0	4,44	Sangat Baik
		%	59,02%	29,51%	8,2%	3,28%	0%		
12	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif	Σ	34	20	4	3	0	4,39	Sangat Baik
		%	55,74%	32,79%	6,56%	4,92%	0%		
13	Saya memiliki kemauan untuk terus belajar dan berkembang	Σ	31	25	3	2	0	4,39	Sangat Baik
		%	50,82%	40,98%	4,92%	3,28%	0%		
14	Saya bersikap positif terhadap perubahan dalam pekerjaan	F	30	25	4	2	0	4,36	Sangat Baik
		%	49,18%	40,98%	6,56%	3,28%	0%		
15	Saya bersikap proaktif dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	F	28	25	5	3	0	4,28	Sangat Baik
		%	45,9%	40,98%	8,2%	4,92%	0%		
Rata Rata Keseluruhan								4,44	Sangat Baik

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pernyataan pada variabel Kompetensi memperoleh skor tanggapan responden sebesar 4,44, yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kompetensi yang dimiliki pegawai sudah sangat baik, yang tercermin dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya secara efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi pegawai berada pada kategori sangat baik berdasarkan persepsi responden.

4.1.3.4 Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Gaya Kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Item Pernyataan		SS	S	KS	TS	STS	Rata Rata	Ket
1	Saya menilai pimpinan menjadi teladan dalam bersikap dan bekerja	Σ	27	24	7	3	0	4,23	Sangat Baik
		%	44,26%	39,34%	11,48%	4,92%	0%		
2	Saya merasa percaya terhadap keputusan yang diambil pimpinan s	Σ	31	23	4	2	1	4,33	Sangat Baik
		%	50,82%	37,7%	6,56%	3,28%	1,64%		
3	Saya tertarik dan mengikuti arahan pimpinan karena kharisma dan keteladannya	Σ	27	27	4	3	0	4,28	Sangat Baik
		%	44,26%	44,26%	6,56%	4,9%2	0%		
4	Saya memahami visi dan tujuan kerja yang disampaikan pimpinan	Σ	32	44,26	4	2	0	4,39	Sangat Baik
		%	52,4%6	37,7%	6,56%	3,28%	0%		
5	Saya termotivasi oleh arahan pimpinan untuk bekerja lebih baik	Σ	33	22	3	3	0	4,39	Sangat Baik
		%	54,1%	36,07%	4,92%	4,9%2	0%		
6	Saya terinspirasi oleh cara pimpinan menyampaikan tujuan dan visi organisasi	Σ	31	24	4	2	0	4,38	Sangat Baik
		%	50,82%	39,34%	6,56%	3,28%	0%		
7	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan	Σ	26	28	3	4	0	4,25	Sangat Baik
		%	42,62%	45,9%	4,92%	6,56%	0%		
8	Saya didorong pimpinan untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan,	Σ	30	25	4	2	0	4,36	Sangat Baik
		%	49,18%	40,98%	6,56%	3,28%	0%		
9	Saya merasa pimpinan saya menantang saya untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis dalam pekerjaan	Σ	34	21	4	2	0	4,43	Sangat Baik
		%	55,74%	34,43%	6,56%	3,28%	0%		
10	Saya merasa pimpinan memperhatikan kebutuhan kerja saya	Σ	34	21	4	2	0	4,43	Sangat Baik
		%	55,74%	34,43%	6,56%	3,28%	0%		
11	Saya mendapatkan bimbingan dari pimpinan saat mengalami kesulitan	Σ	34	21	4	2	0	4,43	Sangat Baik
		%	55,74%	34,43%	6,56%	3,28%	0%		
12	Saya merasa pimpinan saya mendengarkan masalah dan masukan saya secara pribadi	Σ	32	25	3	1	0	4,44	Sangat Baik
		%	52,46%	40,98%	4,92%	1,64%	0%		
Rata Rata Keseluruhan								4,36	Sangat Baik

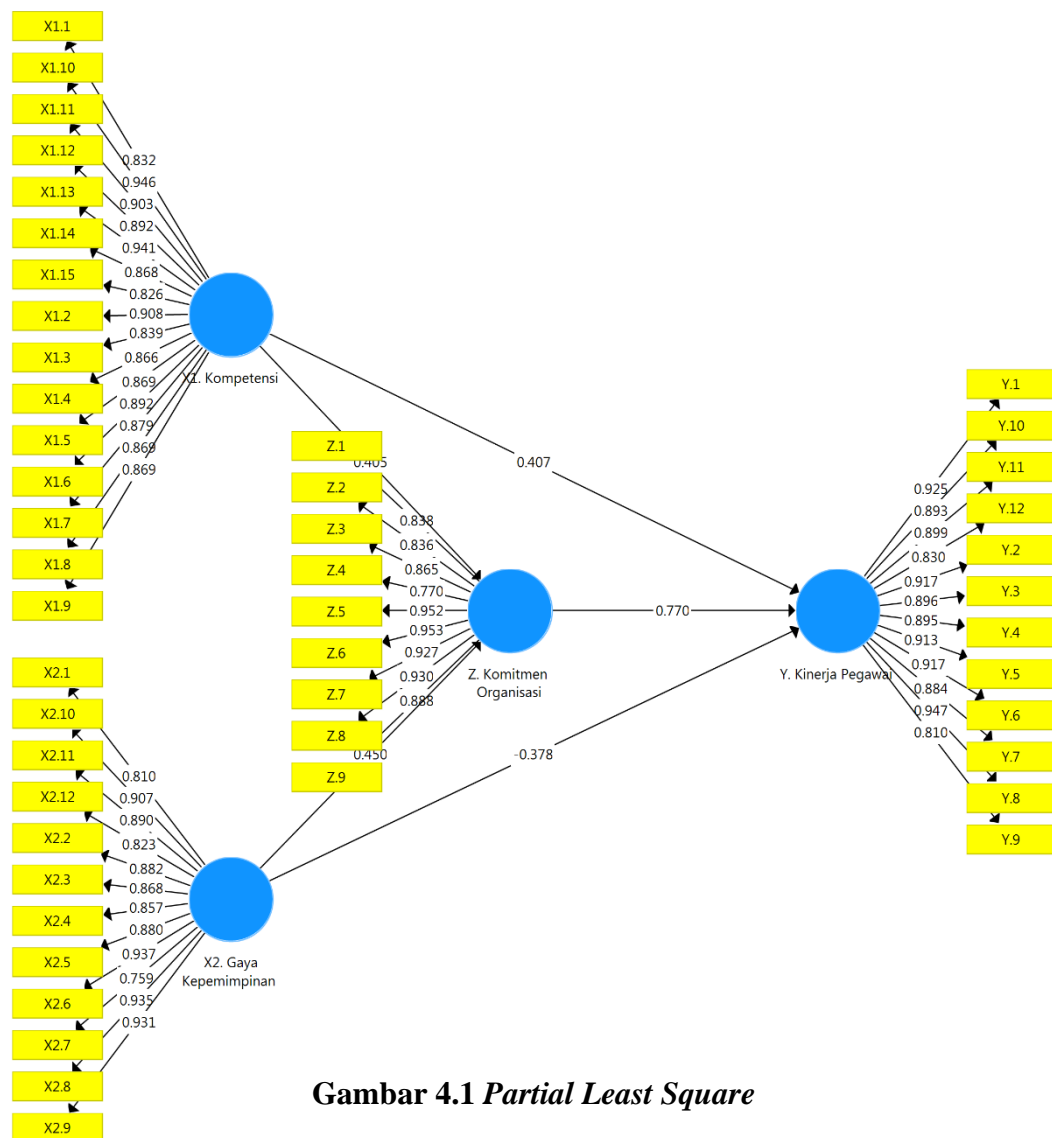
Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pernyataan pada variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh skor tanggapan responden sebesar 4,36, yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sudah sangat baik, yang tercermin dari kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, serta memotivasi

pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut dinilai sangat baik berdasarkan persepsi responden.

4.1.4 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*



Gambar 4.1 Partial Least Square

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2023).

Tabel 4.10 Validitas Konvergen

	X1. Kompetensi	X2. Gaya Kepemimpinan	Y. Kinerja Pegawai	Z. Komitmen Organisasi
X1.1	0,832			
X1.10	0,946			
X1.11	0,903			
X1.12	0,892			
X1.13	0,941			
X1.14	0,868			
X1.15	0,826			
X1.2	0,908			
X1.3	0,839			
X1.4	0,866			
X1.5	0,869			
X1.6	0,892			
X1.7	0,879			
X1.8	0,869			
X1.9	0,869			
X2.1		0,810		
X2.10		0,907		
X2.11		0,890		
X2.12		0,823		
X2.2		0,882		
X2.3		0,868		
X2.4		0,857		
X2.5		0,880		
X2.6		0,937		
X2.7		0,759		
X2.8		0,935		

X2.9		0,931		
Y.1			0,925	
Y.10			0,893	
Y.11			0,899	
Y.12			0,830	
Y.2			0,917	
Y.3			0,896	
Y.4			0,895	
Y.5			0,913	
Y.6			0,917	
Y.7			0,884	
Y.8			0,947	
Y.9			0,810	
Z.1				0,838
Z.2				0,836
Z.3				0,865
Z.4				0,770
Z.5				0,952
Z.6				0,953
Z.7				0,927
Z.8				0,930
Z.9				0,888

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kompetensi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kompetensi dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Gaya Kepemimpinan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair Jr et al., 2023).

Tabel 4.11. Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1. Kompetensi	0,979	0,980	0,981	0,775
X2. Gaya Kepemimpinan	0,972	0,973	0,975	0,765
Y. Kinerja Pegawai	0,977	0,980	0,980	0,801
Z. Komitmen Organisasi	0,965	0,965	0,970	0,785

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Kompetensi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,965 > 0,600$ maka variabel Kompetensi adalah reliabel.
2. Gaya Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,946 > 0,600$ maka variabel Gaya Kepemimpinan adalah reliabel.
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,973 > 0,600$ maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel.
4. Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,927 > 0,600$ maka variabel Komitmen Organisasi (Z) adalah reliable.

3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2023).

Tabel 4.12 Validitas Diskriminan

	X1. Kompetensi	X2. Gaya Kepemimpinan	Y. Kinerja Pegawai	Z. Komitmen Organisasi
X1. Kompetensi				
X2. Gaya Kepemimpinan	0,730			
Y. Kinerja Pegawai	0,703	0,484		
Z. Komitmen Organisasi	0,741	0,758	0,802	

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Kompetensi dengan Gaya Kepemimpinan sebesar $0,730 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Kompetensi dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,703 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kompetensi dengan Komitmen Organisasi sebesar $0,741 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kompetensi dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,484 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Organisasi sebesar $0,758 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid.

3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar $0,802 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

4. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur (Hair Jr et al., 2023).

1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2022).

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Y. Kinerja Pegawai	0,706	0,691
Z. Komitmen Organisasi	0,626	0,614

Sumber: Data diolah SmartPLS

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,706 artinya besaran pengaruh 70,6 %, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sedang. Kemudian, hasil pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,626 artinya besaran pengaruh 62,6% hal ini berarti menunjukkan PLS yang lemah.

5. F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2022).

Tabel 4.14 F Square

	X1. Kompetensi	X2. Gaya Kepemimpinan	Y. Kinerja Pegawai	Z. Komitmen Organisasi
X1. Kompetensi			0,227	0,216
X2. Gaya Kepemimpinan			0,189	0,265
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Komitmen Organisasi			0,754	

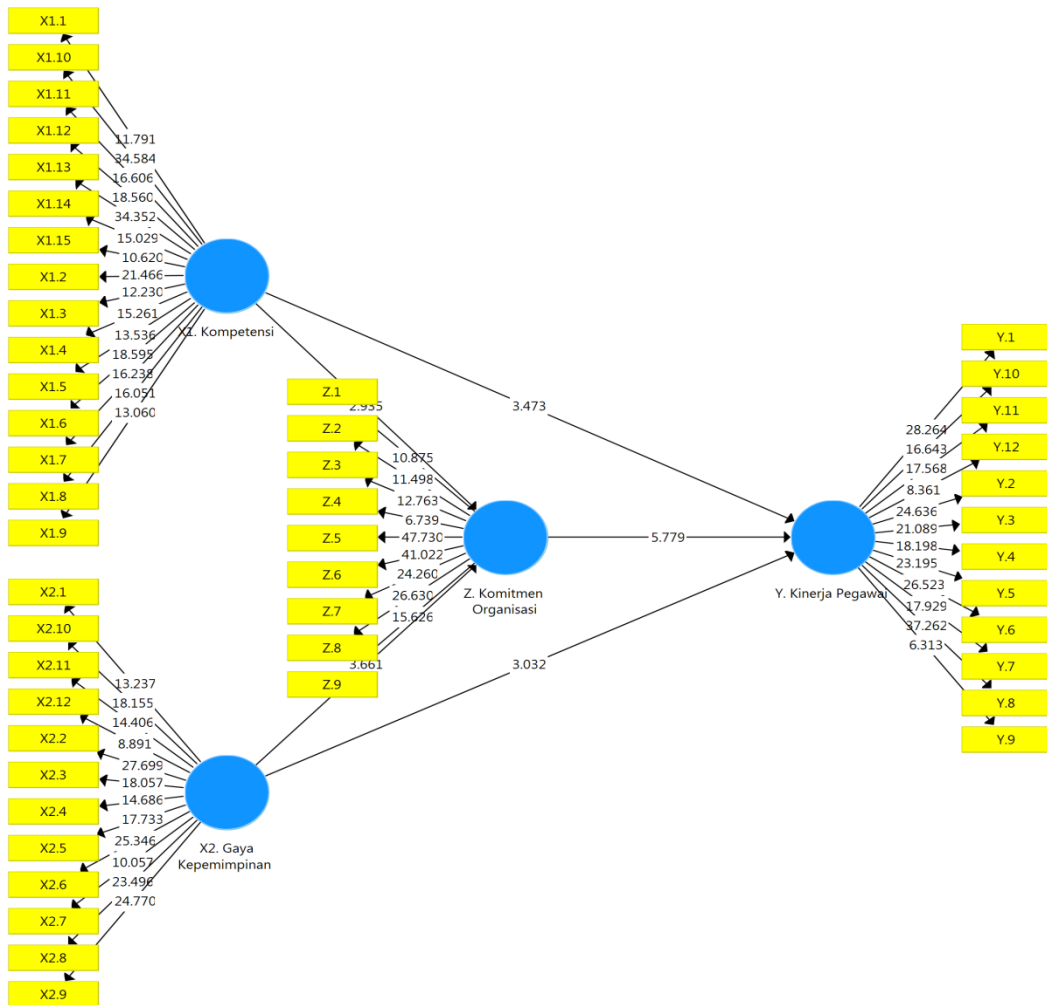
Sumber: Data diolah SmartPLS

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,227 maka memiliki efek yang medium.
2. Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,189 maka memiliki efek yang medium.
3. Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai F-Square=0,754 maka memiliki efek yang besar.
4. Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai F-Square=0,216 maka memiliki efek yang medium.
5. Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai F-Square=0,265 maka memiliki efek yang medium.

4.1.4.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni:

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya (Hair Jr et al., 2023).

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah:

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.15 Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kompetensi -> Y. Kinerja Pegawai	0,407	0,405	0,117	3,473	0,001
X1. Kompetensi -> Z. Komitmen Organisasi	0,405	0,384	0,138	2,935	0,003
X2. Gaya Kepemimpinan -> Y. Kinerja Pegawai	-0,378	-0,387	0,125	3,032	0,003
X2. Gaya Kepemimpinan -> Z. Komitmen Organisasi	0,450	0,453	0,123	3,661	0,000
Z. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,770	0,752	0,133	5,779	0,000

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,407 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,405 (positif) dan memiliki nilai *P-*

Values sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

3. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar -0,378(negatif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,450 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
5. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,770 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2023).

Tabel 4.16

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kompetensi -> Z. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,312	0,289	0,118	2,650	0,008
X2. Gaya Kepemimpinan -> Z. Komitmen Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0,346	0,343	0,120	2,878	0,004

Sumber: Data diolah SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,312 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,008 maka $0,008 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,346 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,407 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syahputra & Tanjung, 2020), (Kurnia & Daulay, 2021), (Indajang et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Prayogi et al., 2016), (Siswadi & Farisi, 2022), (Yusnandar, 2023), (Prayogi & Rialdy, 2018), (Sinambela & Tanjung, 2018), (Tanjung & Lubis, 2021) dan (Prayogi & Paramita, 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja pegawai tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal sebaliknya jika kinerja pegawai yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula (Farisi et al., 2021).

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya

diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi (Maulid et al, 2025).

Kompetensi pada dasarnya mencerminkan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kemampuan tersebut tidak hanya terbatas pada pengetahuan teknis mengenai pekerjaan, tetapi juga mencakup keterampilan dalam memecahkan masalah, kemampuan berkomunikasi, serta sikap profesional dalam bekerja. Dengan adanya kompetensi yang baik, pegawai akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan serta mampu meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kinerja pegawai sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, kompetensi menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, kompetensi pegawai memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kantor wilayah ini memiliki berbagai tugas strategis yang berkaitan dengan pelayanan hukum, administrasi hukum umum, masyarakatan, serta kekayaan intelektual. Untuk dapat melaksanakan

tugas-tugas tersebut secara efektif, diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Pegawai yang kompeten akan mampu menjalankan tugasnya dengan baik sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal.

Kompetensi pegawai juga dapat ditingkatkan melalui berbagai upaya yang dilakukan oleh organisasi, seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan karir, serta peningkatan pengalaman kerja. Program pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan adanya peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, pegawai akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat.

Sikap profesional dalam bekerja juga merupakan bagian penting dari kompetensi pegawai. Sikap profesional mencerminkan tanggung jawab, disiplin, serta komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki sikap profesional akan selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja yang terbaik serta mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik, maka kompetensi pegawai akan semakin meningkat sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin

baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik, menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai program pengembangan sumber daya manusia agar kinerja pegawai dapat terus meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar $-0,378$, dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,003$ maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tirtayasa, 2019), (Jufrizen & Lubis, 2020), (Siswadi & Arif, 2021), (Adhan & Prayogi, 2021), (Muslih & Pratama, 2022), (Nasution & Hadi, 2021), (Gultom & Arif, 2017), (Bahagia et al., 2018), (Nasution, 2018), (Bismala et al., 2023) dan (Siswadi & Arif, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. (Siswadi & Lestari, 2020). Dan untuk meningkatkan kinerja

seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al., 2020). Dimana kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain. (Orabi & Tareq, 2016).

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut dapat berupa gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, maupun kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dalam lingkungan organisasi pemerintahan seperti Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan motivasi kepada pegawai, serta menciptakan hubungan kerja yang baik akan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Gaya kepemimpinan yang baik juga dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat akan membuat pegawai merasa dihargai dan diperhatikan. Kondisi ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan sehingga mereka akan berusaha untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif juga dapat meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dalam bekerja. Pemimpin yang memberikan contoh yang baik kepada bawahannya akan menjadi teladan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin akan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih profesional dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Dalam organisasi pemerintahan, pemimpin juga memiliki peran penting dalam memberikan arahan serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai telah sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku. Dengan adanya pengawasan yang baik, maka kesalahan dalam pekerjaan dapat diminimalkan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi serta memberikan dukungan kepada pegawai dalam

menyelesaikan pekerjaan akan mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memotivasi pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai merasa lebih termotivasi dalam bekerja apabila pimpinan mampu bersikap terbuka, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, serta memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sikap pemimpin yang demikian akan menciptakan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Oleh karena itu, pimpinan dalam organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif agar dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif, serta mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,405 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Manurung & Riani, 2017), (Nurdin & Wijaya, 2019) dan (Tufti & Siswadi, 2022) yang menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pekerja sesuai dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh pekerja tersebut terhadap organisasi tempat pekerja tersebut bekerja. Pegawai yang memiliki enam aspek kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, nilai dan minat disebut dengan pegawai yang kompeten (Aris & Ilona, 2019). Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik (Manullang & Wardini, 2021).

Kompetensi SDM dalam arti sempit, tidaklah dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, perusahaan haruslah mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan membutuhkan kompetensi apa dari para pelaksana pekerjaannya. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku Pegawai. Kompetensi

sumber daya manusia merupakan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga diperlukan pengembangan agar mencapai kinerja yang memuaskan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas dan deskripsi jabatan. Kompetensi berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki setiap individu agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Syafirinadina et al., 2025).

Hubungan antara kompetensi dan komitmen organisasi sangat erat. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik biasanya akan lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepercayaan diri tersebut akan membuat pegawai merasa mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya dapat dimanfaatkan secara optimal dalam organisasi, maka mereka akan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pegawai.

Dalam lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, kompetensi pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kantor wilayah ini memiliki berbagai tanggung jawab yang berkaitan dengan pelayanan hukum, administrasi hukum umum, pemasyarakatan, serta kekayaan intelektual. Untuk dapat menjalankan berbagai tugas tersebut secara efektif, diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai. Pegawai yang kompeten akan mampu memahami

tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara profesional.

Kompetensi pegawai yang baik juga dapat meningkatkan rasa percaya diri serta kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka akan merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam bekerja. Kondisi ini akan mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi karena mereka merasa bahwa organisasi memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan seperti Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, peningkatan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui berbagai program pengembangan sumber daya manusia. Program tersebut dapat berupa pelatihan, pendidikan, seminar, maupun kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Melalui program-program tersebut, pegawai dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Hal ini akan menimbulkan rasa penghargaan dan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik serta berusaha untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, dapat diketahui bahwa kompetensi

memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi pegawai tersebut. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan lebih memahami peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi sehingga mereka akan lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang baik cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin serta berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, pegawai yang kompeten juga cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi sehingga mereka akan tetap berkomitmen untuk bekerja dalam organisasi tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Oleh karena itu, organisasi perlu terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai program pengembangan sumber daya manusia agar komitmen pegawai terhadap organisasi dapat terus meningkat.

4.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,450 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Liany, 2021), (Safira & Adlina, 2022) dan (Meron et al., 2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional karena pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi, dan memberikan dukungan kepada individu di organisasi, hal ini berarti semakin baik kepemimpinan transformasional yang ada, maka akan semakin meningkat pula komitmen organisasi pegawai begitupun sebaliknya (Sitorus, 2017).

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Secara sederhana, kepemimpinan adalah proses dimana satu individu memotivasi atau mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini merupakan proses meningkatkan dan mendorong harga diri pegawai untuk mencapai tugas dan tujuan perusahaan. Pemimpin memiliki ambisi untuk selalu maju mencapai tujuan yang menantang dan untuk mencapai tingkat tertinggi dengan sukses. Serta memiliki kekuatan fisik dan mental yang membuat mereka mampu memimpin orang lain. Pemimpin memiliki konsistensi dan keuletan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan juga memiliki kemampuan untuk membuat keputusan serta mengambil tindakan korektif tanpa bimbingan orang lain (Hasibuan & Wahyuni, 2022)

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif meliputi kemampuan pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, mendengarkan masukan pegawai, mengambil keputusan secara bijak, serta memberi motivasi dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Dalam organisasi pemerintahan, termasuk Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi cukup erat. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, seperti gaya transformasional atau partisipatif, biasanya mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari bawahannya. Pegawai yang merasa dihargai dan didengarkan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga tingkat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif cenderung mendorong pegawai untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan terkait pekerjaan. Pendekatan ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi, karena mereka merasa bahwa pendapat mereka diperhitungkan dan memiliki nilai bagi kemajuan organisasi. Pegawai yang memiliki rasa kepemilikan cenderung menunjukkan komitmen

yang lebih tinggi, karena mereka merasa bagian dari proses organisasi dan memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pemimpin transformasional biasanya memberikan visi yang jelas, menjadi teladan, serta mampu mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi diri. Pendekatan ini akan meningkatkan komitmen organisasi karena pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memberi kesempatan untuk berkembang, dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung. Komitmen pegawai yang tinggi akan terlihat dari loyalitas mereka, kedisiplinan dalam bekerja, serta kesediaan untuk berkontribusi melebihi tanggung jawab formal.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemimpin yang mampu menunjukkan kepedulian, memberikan penghargaan, serta memfasilitasi pengembangan pegawai cenderung meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari tingginya loyalitas, tanggung jawab, dan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi strategi penting bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara untuk meningkatkan komitmen organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Pemimpin yang efektif dapat membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa dihargai, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan menunjukkan komitmen yang

tinggi. Dengan meningkatnya komitmen organisasi, tujuan strategis Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara dapat tercapai secara lebih optimal.

4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,770 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prayogi et al., 2025), (Adhan et al., 2020), (Nasution et al., 2023), (Siswadi et al., 2020), (Adhan et al., 2020) dan (Hidayat & Lukito, 2020) yang menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keadaan yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan sebuah organisasi sehingga mempengaruhi setiap keputusan yang diambil oleh pegawai (Bismala & Manurung, 2021)

Komitmen pegawai pada organisasi sangat penting untuk memperkirakan dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses

berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Tupti & Siswadi, 2022).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, lebih disiplin dalam memenuhi tanggung jawab, serta lebih termotivasi untuk menghasilkan kerja yang optimal. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan kualitas kinerja pegawai.

Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, komitmen organisasi menjadi sangat penting mengingat pegawai bekerja dalam lingkungan pemerintahan yang memiliki berbagai tanggung jawab strategis, termasuk pelayanan hukum, administrasi hukum umum, pemyarakatan, dan perlindungan kekayaan intelektual. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan lebih siap menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dan lebih berorientasi pada pencapaian target organisasi. Komitmen ini tidak hanya terlihat dari loyalitas pegawai terhadap organisasi, tetapi juga dari keinginan mereka untuk memberikan kontribusi maksimal dalam setiap tugas yang diberikan.

Hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan lebih mematuhi aturan dan prosedur organisasi, lebih termotivasi untuk mencapai target kerja, serta lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah yang muncul. Selain

itu, pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung memiliki disiplin yang lebih baik dan mampu bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja. Semua faktor ini secara langsung dan tidak langsung meningkatkan kinerja individu maupun kinerja tim dalam organisasi.

Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, komitmen organisasi pegawai dapat terlihat dari kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam program-program organisasi, kepatuhan terhadap peraturan internal, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha melaksanakan pekerjaan dengan kualitas terbaik, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan. Mereka juga cenderung aktif memberikan masukan konstruktif demi perbaikan sistem kerja dan pelayanan publik.

Peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui berbagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan dan manajemen. Misalnya, memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif, menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi, serta membangun komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai. Upaya-upaya tersebut akan meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya bekerja lebih produktif dan efisien, tetapi juga

menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan integritas yang tinggi. Oleh karena itu, pengembangan komitmen organisasi melalui penghargaan, komunikasi efektif, pembinaan, dan pengembangan kompetensi merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,312 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,008 maka $0,008 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Kemampuan untuk lebih mengembangkan kinerja pegawai adalah tantangan manajemen sebab hasil dalam mencapai tujuan serta keberlangsungan organisasi tergantung kepada kualitas kinerja SDM di dalamnya (Bismala et al., 2022). Berlandaskan gagasan para ahli, ditarik kesimpulan dimana kinerja pegawai merupakan hasil dari kuantitas serta kualitas kerja setiap individu selaku prestasi kerja pegawai yang sangat efektif untuk melakukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana caranya (Nasution et al., 2022).

Kinerja pegawai ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki. Kompetensi dan kinerja merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Organisasi membutuhkan SDM yang berkompeten dan professional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi organisasi (Bismala et al., 2024). Kompetensi dan kinerja SDM menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam

organisasi, yang sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi dan kinerja SDM harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi agar tercapai dengan optimal. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kinerja yang ada dalam organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Hidayat & Agustina, 2020).

Dalam suatu organisasi, kompetensi pegawai memegang peranan penting dalam menentukan kualitas kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, serta menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, kompetensi pegawai menjadi salah satu faktor kunci untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan hukum yang berkualitas dan administrasi yang efisien.

Namun, kompetensi pegawai tidak selalu langsung memengaruhi kinerja secara optimal. Faktor lain seperti komitmen organisasi seringkali berperan sebagai variabel penghubung atau intervening yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan pegawai untuk berkontribusi maksimal bagi organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan cenderung

menggunakan kompetensinya secara lebih optimal dalam melaksanakan tugas, karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral dan emosional terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi berfungsi sebagai penguat (mediator) yang menjembatani hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai.

Kompetensi yang tinggi akan meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam melaksanakan tugas, namun jika komitmen organisasi rendah, pegawai mungkin tidak termotivasi untuk menggunakan kompetensi tersebut secara maksimal. Misalnya, pegawai yang memiliki keterampilan administrasi hukum yang baik mungkin hanya melaksanakan tugasnya secara pasif tanpa menunjukkan inisiatif atau kualitas optimal jika rasa keterikatan terhadap organisasi rendah. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kompetensi memadai dan sekaligus memiliki komitmen tinggi cenderung akan bekerja lebih efisien, kreatif, dan proaktif dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi variabel intervening yang menguatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, kompetensi pegawai dapat dilihat dari pengetahuan mereka mengenai prosedur hukum, kemampuan administratif, keterampilan komunikasi, dan kemampuan bekerja sama dalam tim. Pegawai yang kompeten mampu memahami dan menjalankan peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan akurat. Kompetensi ini menjadi modal penting bagi pegawai dalam memberikan pelayanan hukum yang cepat, tepat, dan berkualitas. Namun, kemampuan ini akan lebih efektif jika didukung oleh tingkat komitmen organisasi yang tinggi, karena pegawai yang memiliki

komitmen akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan menjaga reputasi organisasi.

Dari perspektif teori, hubungan antara kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja dapat dijelaskan melalui pendekatan psikologi organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan merasa mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, namun motivasi internal untuk menggunakan kompetensi tersebut dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Pegawai yang berkomitmen akan berusaha memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk mendukung keberhasilan organisasi. Sebaliknya, kompetensi tanpa komitmen akan berpotensi tidak menghasilkan kinerja optimal karena pegawai mungkin kurang memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, atau motivasi untuk bekerja lebih dari sekadar menjalankan tugas formal.

Implementasi konsep ini di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara terlihat pada program pengembangan SDM dan pelatihan pegawai. Pegawai yang mengikuti pelatihan dan memiliki kompetensi yang meningkat akan cenderung bekerja lebih efektif jika mereka juga memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi menunjukkan disiplin, kepatuhan terhadap prosedur, dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga kombinasi antara kompetensi dan komitmen menghasilkan peningkatan kinerja yang nyata. Hal ini dapat dilihat dari kualitas administrasi hukum, kepatuhan terhadap standar pelayanan, dan penyelesaian tugas tepat waktu.

Dengan menerapkan strategi ini, kompetensi pegawai tidak hanya akan berkembang, tetapi juga akan dioptimalkan melalui peningkatan komitmen

organisasi. Hasilnya, kinerja pegawai secara keseluruhan akan meningkat, mendukung pencapaian tujuan strategis Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara. Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut akan lebih maksimal ketika didukung oleh komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pegawai yang kompeten dan berkomitmen tinggi akan menunjukkan disiplin, loyalitas, motivasi, dan kemampuan bekerja lebih optimal. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan peningkatan komitmen organisasi harus berjalan beriringan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,346 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

Kemampuan untuk lebih mengembangkan kinerja pegawai adalah tantangan manajemen sebab hasil dalam mencapai tujuan serta keberlangsungan organisasi tergantung kepada kualitas kinerja SDM di dalamnya (Bismala et al., 2022). Berlandaskan gagasan para ahli, ditarik kesimpulan dimana kinerja pegawai merupakan hasil dari kuantitas serta kualitas kerja setiap individu selaku prestasi kerja pegawai yang sangat efektif untuk melakukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana caranya (Nasution et al., 2022).

Kinerja pegawai ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki. Kompetensi dan kinerja merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Organisasi membutuhkan SDM yang berkompeten dan profesional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi organisasi (Bismala et al., 2024). Kompetensi dan kinerja SDM menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi dan kinerja SDM harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi agar tercapai dengan optimal. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kinerja yang ada dalam organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Hidayat & Agustina, 2020).

Gaya kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan instruksi kepada pegawai, tetapi juga mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, mampu mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi diri, bekerja secara kreatif, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Kedua gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional

pegawai terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi sebagai variabel intervening memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai yang kompeten dan memiliki keterampilan tinggi mungkin saja tidak bekerja secara optimal jika mereka tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, pegawai yang berada dalam lingkungan kepemimpinan yang efektif dan memiliki komitmen tinggi akan cenderung menggunakan kemampuan dan potensi mereka secara maksimal, menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara, hal ini terlihat pada pegawai yang mampu menyelesaikan tugas administratif dan pelayanan hukum secara efisien, tepat waktu, dan sesuai standar organisasi karena mereka merasa memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab terhadap kantor wilayah tersebut.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang baik juga berperan dalam membangun hubungan interpersonal yang positif antara pimpinan dan pegawai. Pemimpin yang komunikatif, responsif, dan suportif akan menciptakan iklim organisasi yang sehat, sehingga pegawai merasa nyaman dan dihargai. Lingkungan kerja yang positif ini meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi, sehingga komitmen mereka terhadap organisasi juga meningkat. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, disiplin, dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, yang akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Hasil penelitian di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara menunjukkan bahwa pegawai yang berada di bawah pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Pegawai tersebut menunjukkan disiplin kerja, kepatuhan terhadap prosedur, dan dedikasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas administrasi maupun pelayanan hukum. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menjadi lebih optimal ketika didukung oleh komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh ini lebih kuat ketika komitmen organisasi dijadikan variabel intervening. Pemimpin yang mampu memotivasi, memberikan arahan yang jelas, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan akan meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi pada gilirannya akan memaksimalkan kinerja pegawai, baik dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin, maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif dan peningkatan komitmen organisasi perlu berjalan beriringan untuk memastikan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara meningkat secara optimal.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
3. Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
6. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.
7. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut:

1. Instansi diharapkan terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pelatihan, workshop, dan pendidikan berkelanjutan yang relevan dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai.
2. Pimpinan diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan komunikatif, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, seperti gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan transformasional.
3. Pihak instansi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai, seperti pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karir, serta menciptakan budaya kerja yang positif.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan variabel *Work Life Balance*, *Job Crafting* dan sebagai variabel independen serta *Work Engagement* sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kompetensi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen serta komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lainnya atau pada wilayah yang berbeda.
3. Jumlah responden dalam penelitian ini terbatas pada pegawai yang bersedia dan memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian, sehingga

kemungkinan masih terdapat pegawai lain yang belum terwakili dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Aris, F., & Iona, D. (2019). Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Bank Nagari. *SiNMag* 4, 3(1), 1–11.
- Aziz, M. A., Pramesthi, R. A., & Praja, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 4(8), 1839–1856.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100–105.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Bismala, L., Hafsa, H., Handayani, S., & Indari, A. (2024). Workplace Spirituality and Organization Citizenship Behavior (OCB): Employee Engagement Mediation. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 14(1), 264–278.
- Bismala, L., & Manurung, Y. H. (2021). Antecedent Of Organizational Commitment In A Small-Medium Industry Context. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 12(1), 70–85.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2022). Assessing The Role Of Islamic Leadership And Work Motivation On Employee Engagement,

Mediated By Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 26–35.

Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior With Employee Engagement Mediation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 751–762.

Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi dan Workshop Kewirausahaan*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.

Farisi, S., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 2(1), 121–133.

Ghozali, I., & Latan, H. (2022). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit UNDIP.

Gultom, D. K., & Arif, M. (2017). Kontribusi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan: Studi Pada Pegawai Biro Universitas Islam Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 67–78.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.

Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPF.

Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior : Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.

Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tigabelas)*. Bumi Aksara.

Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 247–258.

Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53.

Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–21.

- Ibrahim, I. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi Pegawai Dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Organisasi Yang Di Mediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Pendidikan Dan Perencanaan Pembangunan Daerah*, 1(1), 13–20.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Kasmir, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301–306.
- Liany, H. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 261. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i3.11860>
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Machfudhi, M. A., Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(1), 1–12.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, A. K., & Wardini, A. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Makro Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 107–119.
- Manurung, N., & Riani, A. L. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal*

Manajemen Dayasaing, 18(1), 10–19.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Maulid, N., Abbas, B., Tambunan, R., & Nur, M. (2025). Peran Kompetensi Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Sdm Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Kabupaten Konawe Selatan. *Lentera: Multidisciplinary Studies*, 3(4), 263–280.
- Meron, M., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Eksplorasi Model Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Keterikatan Pegawai, Pemberdayaan, terhadap Komitmen Organisasi dalam Yayasan XYZ. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 896–908.
- Meyer, J. P., & Schneider, B. (2021). *The Promise Of Engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Moeheriono, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Ghalia Indonesia.
- Moehriono, A. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Revisi). Raja Grafindo Persada.
- Mondy, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Moorhead. (2018). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muslih, M., & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital Dan Kewirausahaan*, 1(1), 16–28.
- Mutholib, M., & Ammy, B. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja , Quality Of Worklife dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT . PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara The Influence of Work Rotation , Quality Of Worklife and Transformational Leadership Style on Emp. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 198–208.
- Nasution, I. H., Tanjung, H., & Datuk, B. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK 2 Swasta Perkumpulan Amal Bakti Sumatera Utara. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 7(2), 365–374.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan

Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora, 2014*, 1046–1054.

Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.

Nawawi, I. (2018). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Penerbit Kencana.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage publications.

Nurdin, Y., & Wijaya, I. (2019). Pengaruh Kompetensi Akuntansi Aparat Pengelola Dana Desa Dan Komitmen Organisasi Pemerintah Desa Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa (Studi Pada Kecamatan Sinjai Selatan Kabupaten Sinjai). *Accounting, Accountability, and Organization System (AAOS) Journal*, 1(1), 85–95.

Nurhazizal, M., Basri, Y. M., & Nasir, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pemerintah Desa: Good Governance Sebagai Pemediasi. *Jurnal Akuntansi*, 8(1), 80–92.

Pratama, S. D., Hasibuan, M. I., & Ritonga, A. Y. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Cabang Rantauprapat Ahmad Yani. *JIMK : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 885–901.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.

Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 665–670.

Prayogi, M. A., & Paramita, C. (2022). Pengaruh Pengawasan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 153–160.

Prayogi, M. A., Rahma, N. A., & Purnama, N. I. (2025). Efek Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Self Leadership Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan. *VALUE*, 6(2), 693–709.

Prayogi, M. A., & Rialdy, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Karayawan Pada PT. Boga Indo Sejahtera Abadi (Restaurant Paraside Dynansty). *Prosiding Ekonomi, Manajemen Dan Akutansi*, 19(1), 32–58.

- Ramadhan, R., Pongtuluran, Y., & Wahyuni, S. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Serta Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 306–316.
- Ratu, R., Koleangan, R., & Kojo, C. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Dabu-Dabu Lemong Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 1–9.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rustandi, R. A. (2020). *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Armico.
- Safira, B., & Adlina, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 373–388. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.305>
- Sedarmayanti, S. (2021). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Cabang HM. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2020). Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 2(1), 227–237.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio*

Ekonomika, 13(2), 113–122.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2018). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt.

Sugiyono, S. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.

Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2019). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.

Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.

Syafrinadina, S., Prawirosumarto, S., & Lusiana, L. (2025). Analisis Sistem E-Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Pemediasi. *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi*, 14(1), 225–234.

Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.

Tanjung, H., & Lubis, A. H. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 761–768.

Thoha, M. (2020). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. RajaGrafindo Persada.

Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.

Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 706–716.

Wibowo, W. (2019). *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.

Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Widyawati, J. R. (2021). Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT. PLN UIT JB TB UPT Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 154–166.

Winarni, W., & Rahmaningtyas, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Perangkat Desa, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 261–276.

Yusnandar, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasmarga Tollroad Operator Area Belmera. *Jurnal SALMAN (Sosial Dan Manajemen)*, 4(3), 262–274.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH KOMPETENSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN
HUKUM SUMATERA UTARA

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara

Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya AZUFA ABDILLAH mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Azufa Abdillah

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

No. Responden :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 2 3

Lama Bekerja : < 5 Tahun -10 tahun 0 Tahun

1. Kinerja Pegawai (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas kerja						
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.					
2	Saya bekerja dengan teliti untuk menghindari kesalahan dalam tugas.					
3	Saya menjaga standar kualitas dalam setiap tugas yang saya kerjakan.					
Kuantitas kerja						
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan.					
5	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan.					
6	Saya bekerja secara efisien sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dalam waktu yang sama					
Kehandalan						
7	Saya dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi.					
8	Saya tetap bekerja secara konsisten meskipun dalam tekanan pekerjaan.					
9	Saya selalu memenuhi janji dan komitmen terkait pekerjaan					
Sikap						
10	Saya menunjukkan sikap profesional dalam bekerja.					
11	Saya memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
12	Saya bersedia bekerja sama dan membantu rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.					

2. Komitmen Organisasi (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Affective commitmen</i>						
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.					
2	Saya merasa memiliki keterikatan emosional dengan instansi tempat saya bekerja					
3	Saya senang bekerja di organisasi ini dan merasa menjadi bagian penting di dalamnya.					
<i>Continuance commitment</i>						
4	Saya merasa akan sulit meninggalkan instansi ini karena banyak hal yang telah saya peroleh.					
5	Saya mempertimbangkan risiko yang akan saya hadapi jika keluar dari instansi ini.					
6	Saya tetap bekerja di organisasi ini karena saya merasa sulit untuk meninggalkannya.					
<i>Normative commitment</i>						
7	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap setia pada instansi ini.					
8	Saya merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum Sumatera Utara.					
9	Saya merasa seharusnya tetap loyal terhadap organisasi karena organisasi telah banyak membantu saya					

3. Kompetensi (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan (Knowledge)						
1	Saya memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan saya..					
2	Saya mengetahui aturan dan prosedur yang berlaku dalam pekerjaan saya					
3	Saya terus memperbarui pengetahuan saya sesuai dengan perkembangan di bidang pekerjaan.					
Pemahaman (Understanding)						
4	Saya memahami bagaimana menerapkan aturan dalam pekerjaan sehari-hari.					
5	Saya mampu menafsirkan kebijakan pimpinan dengan benar.					
6	Saya memahami hubungan antara tugas saya dan pencapaian tujuan organisasi.					
Nilai (Value)						
7	Saya menjunjung tinggi integritas dalam melaksanakan pekerjaan.					
8	Saya mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.					
9	Saya menghargai pentingnya etika dan integritas dalam pekerjaan.					
Kemampuan (Skill) Sikap (Attitude)						
10	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.					
11	Saya terampil menggunakan teknologi yang mendukung pekerjaan.					
12	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif.					
Sikap (Attitude)						
13	Saya memiliki kemauan untuk terus belajar dan berkembang.					
14	Saya bersikap positif terhadap perubahan dalam pekerjaan.					
15	Saya bersikap proaktif dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.					

4. Gaya Kepemimpinan (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Karisma (Charisma)						
1	Saya menilai pimpinan menjadi teladan dalam bersikap dan bekerja.					
2	Saya merasa percaya terhadap keputusan yang diambil pimpinan.					
3	Saya tertarik dan mengikuti arahan pimpinan karena kharisma dan keteladannya.					
Inspirasional (Inspirasioni)						
4	Saya memahami visi dan tujuan kerja yang disampaikan pimpinan.					
5	Saya termotivasi oleh arahan pimpinan untuk bekerja lebih baik.					
6	Saya terinspirasi oleh cara pimpinan menyampaikan tujuan dan visi organisasi.					
Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation)						
7	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan ide atau gagasan.					
8	Saya didorong pimpinan untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
9	Saya merasa pimpinan saya menantang saya untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis dalam pekerjaan					
Perhatian Individu (Individualized Consideration)						
10	Saya merasa pimpinan memperhatikan kebutuhan kerja saya.					
11	Saya mendapatkan bimbingan dari pimpinan saat mengalami kesulitan.					
12	Saya merasa pimpinan saya mendengarkan masalah dan masukan saya secara pribadi.					

A44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	57
A48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A54	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	44
A55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
A60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
A61	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	45

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	TOTAL
A01	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
A02	5	4	5	4	4	5	5	5	5	42
A03	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
A04	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
A05	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
A06	4	4	5	4	5	5	5	5	5	42
A07	5	5	4	5	4	4	4	4	4	39
A08	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
A10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
A11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
A12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
A14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
A15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
A16	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
A17	5	5	4	5	4	4	4	5	4	40
A18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
A19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
A20	5	5	4	4	4	4	4	5	4	39
A21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38
A22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44

A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A48	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	63
A49	4	4	5	2	5	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	60
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	74
A54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74
A55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
A56	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	71
A57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
A58	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
A59	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
A60	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
A61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	46

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL
A01	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	51
A02	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	56
A03	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A04	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	54
A05	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	54
A06	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
A07	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	54
A08	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	57
A09	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	53
A10	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	57
A11	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	54
A14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A15	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
A16	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	52
A17	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	52
A18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49
A19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	50
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A22	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	51
A23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59

