

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMUDA DAN
OLAHRAGA PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen*

Oleh:

BUDI PRASETYO
NPM: 1305160076



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2017**

ABSTRAK

BUDI PRASETYO (1305160076) Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, Skripsi. 2017.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk Mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara..

populasi pada penelitian ini seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara berjumlah 105 orang. Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin, sampel dalam penelitian ini adalah 51 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

Tehnik pengumpulan data pada penelitian ini adalah angket (Questioner), Studi dokumentasi dan wawancara (interview). Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

Ada pengaruh positif dan signifikan variabel X_1 (kompetensi), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel X_1 (kompetensi) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Ada pengaruh positif dan signifikan variabel X_2 (kepemimpinan), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel X_2 (kepemimpinan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Ada pengaruh positif dan signifikan variable kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_1) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja).

Kata Kunci: Kompetensi, Kepemimpinan dan Kinerja

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul: **“Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya skripsi ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Terima kasih kepada Ayahanda (Alm) Daryono Saleh dan Suherman serta Ibunda Lina tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE. M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE. M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Ir. Alridiwirah, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan sehingga terwujud penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara beserta pegawai yang telah berkenan menerima serta memberikan data-data yang diperlukan.
8. Terimakasih kepada teman-teman penulis yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan kenang-kenangan manis selama dibangku kuliah.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amiin.

Medan, Oktober 2017
Penulis

(BUDI PRASETYO)

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan dan Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis	7
1. Kinerja	7
a. Pengertian Kinerja	7
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	8
c. Indikator Kinerja	12
2. Kompetensi	12
a. Pengertian Kompetensi	12
b. Manfaat Penggunaan Kompetensi	15

c.	Tingkatan Kompetensi SDM	17
d.	Faktor-faktor Kompetensi	18
e.	Indikator Kompetensi	21
3.	Kepemimpinan	21
a.	Pengertian Kepemimpinan	21
b.	Teori Kepemimpinan.....	23
c.	Indikator Kepemimpinan	29
B.	Kerangka Konseptual	30
C.	Hipotesis	32

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A.	Pendekatan Penelitian	33
B.	Defenisi Operasional	34
C.	Tempat dan Waktu Penelitian	34
D.	Populasi dan Sampel	35
E.	Teknik Pengumpulan Data	36
F.	<i>Teknik Analisis Data</i>	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Hasil Penelitian	45
1.	Identitas Responden	45
2.	Analisis Variabel Penelitian	47
3.	Uji Asumsi Klasik	53
4.	Analisis Regresi Berganda	56
5.	Pengujian Hipotesis	57

a. Pengujian Secara Parsial	57
b. Pengujian Secara Serempak	58
B. Pembahasan	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	62
B. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Hasibuan, (2011, hal. 94) Kinerja pegawai ini adalah “Gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta pimpinan”. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai bersangkutan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja berasal dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner - Bantam English Dictionary* (dalam Rivai dan Basri, 2008, hal. 14) berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja

adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kompetensi. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2013, hal.13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kompetensi, dan motivasi kerja (motivation) individu tersebut. Kompetensi individual tergantung dari tingkat pengetahuan (knowledge) yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan (skill) yang dikuasai.

Fenomena yang penulis temui pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara diantaranya adalah adanya pegawai yang memiliki kinerja kurang baik, diantaranya beberapa pegawai yang sering melalaikan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan tepat waktu, selain itu adanya beberapa pegawai yang kerap melakukan kesalahan pekerjaan seperti dalam hal pembuatan laporan kerja pegawai yang kerap kali salah sehingga harus berkali-kali diperbaiki.

Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu.

Faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat T. Hani Handoko (2007, hal. 293) yang menyatakan bahwa: “Dalam kenyataannya para pemimpin dapat

mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, efektivitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi.”

Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan-pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada didalam sebuah organisasi/perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Masalah-masalah yang penulis temui selama penelitian adalah pemimpin belum mampu memberikan contoh/teladan dan belum mampu memotivasi pegawai bawahannya, selain itu pemimpin belum sepenuhnya dapat penyelesaian masalah yang ada di kantor. Pemimpin sebagai pengawas/pemeriksa atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh pegawai yang menjadi bawahannya belum dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini dikarenakan pemimpin belum memiliki kemampuan manajemen organisasi baik dari aspek manajemen kerja maupun aspek manajemen SDM nya. Disinilah peran dan beban yang harus dipikul oleh seorang pejabat atau pemimpin yang apabila hal tersebut tidak bisa diembannya maka apa yang menjadi visi misi Instansi/Organisasi bahkan program Pemerintah tidak akan bisa tercapai sesuai yang diharapkan.

Tidak bisa dipungkiri bahwa masih banyak pejabat pada Bagian, Bidang, dan Seksi pada suatu instansi baik vertikal maupun dibawah Pemerintah Daerah yang bila dilihat dari proses pengangkatan, persyaratan / kriteria, maupun dari segi kompetensi yang bersangkutan belum memenuhi unsur kelayakan. Yang terjadi pada akhirnya adalah tidak terselenggaranya pelaksanaan pekerjaan dan tugas dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Ada banyak faktor yang

menyebabkan seorang Pegawai diangkat pada suatu Jabatan tertentu meski yang bersangkutan kurang kapabel maupun kurang kompetensinya pada Jabatan tersebut, antara lain adalah adalah faktor kedekatan, baik itu faktor kedekatan secara Almamater, Kedaerahan (asal daerah), maupun hubungan kekerabatan. Hal tersebut menjadi kontra – produktif dengan Program Pemerintah untuk meningkatkan kinerja Pegawai dalam rangka peningkatan Pelayanan Masyarakat/Publik.

Dengan demikian, peneliti melihat bahwa masalah kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai merupakan permasalahan yang penting dalam sebuah perusahaan. Untuk itu penulis menjadikan permasalahan ini sebagai sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul di dalam perusahaan yaitu:

1. Pemimpin belum mampu memberikan contoh/teladan dan belum mampu memotivasi pegawai bawahannya, selain itu pemimpin belum sepenuhnya dapat penyelesai masalah yang ada di kantor..
2. Adanya beberapa pegawai yang kurang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

3. Adanya pegawai yang memiliki kinerja kurang baik, diantaranya beberapa pegawai yang sering melalaikan pekerjaan, selain itu adanya beberapa pegawai yang kerap melakukan kesalahan kerja.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Penelitian ini penulis batasi pada masalah kompetensi dan kepemimpinan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Objek yang diteliti adalah seluruh pegawai ASN pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

2. Rumusan Masalah

- a. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara?
- b. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara?
- c. Apakah ada pengaruh kompetensi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

2. Mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

Manfaat yang akan diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi masukan bagi peneliti dalam masalah kompetensi, kepemimpinan dan kinerja pegawai.
2. Menjadi masukan berguna untuk perusahaan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara dalam hal pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
3. Sebagai bahan perbandingan bagi para peneliti lain di waktu yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Mangkunegara (2013, hal. 67) mengatakan: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Hasibuan, (2011, hal. 94) mengatakan: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Rivai (2008, hal 15) menyatakan: “Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan hasil yang seperti diharapkan”

Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seorang pegawai. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh

perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mathis dan Jackson (2008, hal. 83) diantaranya adalah : “Kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.”

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut Mangkunegara (2013, hal.67) adalah :

- 1). Faktor Kemampuan
- 2). Faktor Motivasi

Berikut ini penjelasan kedua faktor tersebut:

- 1). Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+ skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2). Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi

menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Pandji Anoraga (2009, hal. 178-179), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) Motivasi
- 2) Pendidikan
- 3) Pengawasan
- 4) Keterampilan
- 5) Sikap etika kerja
- 6) Gizi dan kesehatan
- 7) Tingkat penghasilan
- 8) Lingkungan dan sistem kerja
- 9) Teknologi
- 10) Sarana produksi
- 11) Jaminan sosial
- 12) Manajemen
- 13) Kesempatan berprestasi

Berikut ini dijelaskan satu persatu faktor-faktor tersebut:

1). Motivasi

Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi pegawai. Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik.

2). Pendidikan

Pada umumnya seseorang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru dalam cara atau suatu sistem.

3). Pengawasan

Pengawasan adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Pengawasan mempunyai hubungan

yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

4). Keterampilan

Keterampilan banyak pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Keterampilan pegawai dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus dan lain-lain.

5). Sikap etika kerja

Sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras dan seimbang didalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan kinerja.

6). Gizi dan kesehatan

Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu mempengaruhi kesehatan pegawai, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7). Tingkat penghasilan

Penghasilan yang cukup berdasarkan kinerja pegawai karena semakin tinggi prestasi pegawai maka akan semakin besar prestasi yang diterima. Dengan itu maka akan memberikan semangat kerja tiap pegawai untuk memacu prestasi sehingga kinerja pegawai akan tercapai.

8). Lingkungan kerja dan iklim kerja

Lingkungan kerja dari pegawai termasuk hubungan kerja antara pegawai, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan

penerangan dan sebagainya. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering pegawai enggan bekerja, karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan. Hal ini mengganggu kerja pegawai.

9). Teknologi

Dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih akan mendapat dukungan tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.

10). Sarana produksi

Faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.

11). Jaminan sosial

Perhatian dan pengawasan perusahaan kepada setiap pegawai, menunjang kesehatan dan keselamatan. Dengan harapan agar pegawai semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

12). Manajemen

Dengan adanya manajemen yang baik maka pegawai akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian kinerja akan tercapai.

13). Kesempatan berprestasi

Setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka pegawai akan meningkatkan kinerja.

c. Indikator Kinerja

Mathis dan Jackson (2008, hal. 78) menyatakan bahwa :

“Kinerja pegawai adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Prestasi kerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

(1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Menurut Mangkunegara (2013, hal. 75) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah:

“Kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.”

Keseluruhan unsur/komponen penilaian kinerja di atas harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para pegawai.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Boulter et al. (dalam Sutrisno, 2009, hal. 221), “kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu”.

Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi

siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Kompetensi Skill dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer (dalam Sutrisno, 2009, hal. 221) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*)
- 2) Hubungan kausal (*causally related*)
- 3) Kriteria (*criteria referenced*)

Berikut penjelasannya:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- 2) Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- 3) Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan

pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dapat disimpulkan bahwa pegawai yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

b. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi.

Ruky (dalam Sutrisno, 2009, hal. 208), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- 2) Alat seleksi pegawai
- 3) Memaksimalkan produktivitas
- 4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
- 6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Berikut ini penjelasannya:

- 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh

langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2) Alat seleksi pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari pegawai, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3) Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping. mengharuskan kita untuk mencari pegawai yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang pegawai

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan

apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja pegawai.

c. Tingkatan Kompetensi SDM

Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2009, hal. 120) mengelompokkan tiga tingkatan kompetensi yaitu:

1) *Behavioral Tools*

- a) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik.

2) *Image Attribute*

- a) *Social Role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok social atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- b) *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

3) *Personal Charasteristic*

- a) *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

- b) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

d. Faktor-faktor Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Wibowo (2010, hal. 306-307) kompetensi di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- 1) Praktik perekrutan dan seleksi
- 2) Sistem reward.
- 3) Praktik pengambilan keputusan
- 4) Pelatihan dan pengembangan

Sedangkan Michael Zwell dalam Wibowo (2009, hal. 127-130) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik Kepribadian
- 5) Motivasi
- 6) Isu Emosional
- 7) Kemampuan Intelektual
- 8) Budaya Organisasi

Adapun penjelasan dari faktor-faktor kompetensi di atas adalah :

1) Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan menikap kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan,

memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif, perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analisis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi Wibowo (2009, hal. 130-131) mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b) Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain.
- d) Filosofi organisasi misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi.
- g) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

e. Indikator Kompetensi

Beberapa Indikator Kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno, 2009, hal. 223):

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- 3) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
- 4) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Misalnya standar perilaku para pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- 6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

3. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap

perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Yayat M. Herujito (2009, hal. 179) menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah seni kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan."

Pandji Anoraga (2009, hal. 182) menyatakan : "Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan." Sedangkan Hasibuan, (2011, hal. 169) mengatakan: "Kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi."

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

b. Teori Kepemimpinan

G.R. Terry dalam Kartini Kartono (2008, hal. 61) mengemukakan

8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis (*the autocratic theory*)
- 2) Teori Psikologis (*the psychologic theory*)
- 3) Teori Sosiologis (*the sosiologic theory*)
- 4) Teori Supportif (*the supportive theory*)
- 5) Teori *Laissez faire* (*the laissez – faire theory*);
- 6) Teori Perilaku pribadi (*the personal – behaviour theory*)
- 7) Teori Sifat (*the trait theory*)
- 8) Teori Situasi (*the situational theory*).

Berikut ini penjelasannya:

1) Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2) Teori Psikologis

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (*recognizing*),

kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3) Teori Sosiologis.

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlakukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa diharapkan dari mereka.

Tetapi, perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif antara para pengikutnya.

5) Teori Suportif

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk

melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri.

Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya teori “suportif” dinyatakan orang sebagai “Teori Partisipatif” (*Participative Theory*). Ada juga yang menamakannya “*Democratic Theory Of Leadership*”.

6) Teori “Laissez Faire”

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebaikan langsung dari teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok-kelompok “*Laissez-Faire*” cenderung membentuk pemimpin-pemimpin informal.

7) Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal pemimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah “kontinum” di mana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

Pemimpin macam ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya. Seorang pemimpin otokratis yang bijaksana (*The Autocratic Leader Who Is Benevolent*). Tipe macam ini memang terdapat dalam kenyataan orang ini memiliki banyak kekuasaan dan prestise. Ia banyak menaruh minat terhadap kesejahteraan bawahannya; ia sangat bersedia memecahkan problem mereka dan biasanya ia dapat bertindak cepat dalam setiap keadaan.

8) Teori Sosial/Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut :

a) Intelegensi.

Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin (hingga suatu tingkat intelegensi tertentu).

Di atas tingkat tersebut yang bersifat relatif tinggi, sukses tidak begitu pasti. Hal tersebut kiranya dapat diterangkan berdasarkan

fakta bahwa individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka : mereka lebih senang dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riset dasar.

b) Inisiatif.

Hal ini terdiri dari dua bagian :

- Kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan
- Kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

c) Energi atau Rangsangan.

Banyak orang berpendapat bahwa salah satu di antara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih energik dalam usaha mencapai tujuan dibandingkan dengan seorang bukan pemimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.

d) Kedewasaan Emosional

Di dalam sifat ini tercakup : dapat diandalkan (*dependability*) persistensi dan objektivitas. Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarluaskan sikap “*enthusiasme*” di antara para pengikutnya. Ia mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

e) Persuasif

Tidak terdapat adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.

f) Skill Komunikatif

Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil inti-sari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

g) Kepercayaan Pada Diri Sendiri

Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam skill kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.

h) Perseptif

Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.

i) Kreativitas.

Kapasitas untuk bersifat asli, untuk memikirkan cara-cara baru merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah

problem merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pemimpin.

j) Partisipasi Sosial

Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia mengetahui pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konversiasi tentang macam-macam subjek.

Orang-orang bekerjasama secara sukarela dengannya. Ia dapat didekati, ia seorang yang ramah dan suka menolong orang lain.

Teori tentang sifat, memiliki banyak kekurangan dalam hal mencapai pengertian mengenai kepemimpinan.

9) Teori Situasi.

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat “Multidimensi”. Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macam elemen yakni : Pemimpin – Pengikut – Situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki paling banyak variabel.

c. Indikator Kepemimpinan

Edwin Ghiselli dalam T. Hani Handoko (2007, hal. 297) dalam penelitian ilmiahnya menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif adalah :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam T. Hani Handoko (2007, hal. 297)

menyimpulkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi yaitu:

- 1) Kecerdasan
- 2) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusia.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja. Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau trait yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil yakni kinerja kerja karyawan.

Zakki (2015) dalam penelitian dengan judul: “Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pada BMT Tamzis Area Yogyakarta: menyimpulkan bahwa: “kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan BMT Tamzis Area Yogyakarta.” Selain itu Emmyah (2009) dengan judul: “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang” menyimpulkan bahwa: “kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai politeknik negeri Ujung Pandang”.



Gambar II-1:
Paradigma Penelitian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah merupakan suatu usaha yang sangat penting dan sangat erat hubungannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2009, hal. 10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.”

Sedangkan Dale Timple dalam Mangkunegara (2013, hal. 15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan

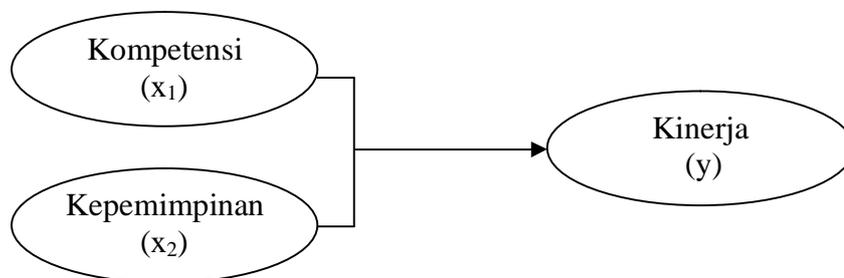


Gambar II-2:
Paradigma Penelitian Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

3. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Dandy dkk (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: hasil uji variabel kompetensi (x_1), kepemimpinan (x_2), motivasi (z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai $\alpha < 0.05$, (x_1 , 0.037, x_2 , 0.004, z , 0.034). sehingga H_0 ditolak. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada paradigma penelitian berikut ini:



Gambar II-3:
Paradigma Penelitian Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2012, hal. 35) Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dan untuk mengetahui baik buruknya suatu penelitian. Adapun definisi operasional dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai adalah karakteristik dasar pegawai perusahaan memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan yaitu efektif, memiliki kinerja prima dan superior.
2. Kepemimpinan adalah seni kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan.
3. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel III-1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	BUTIR
Kompetensi	pegawai perusahaan memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan yaitu efektif, memiliki kinerja prima dan superior.	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Pemahaman (<i>understanding</i>), 3. Nilai (<i>value</i>), 4. Kemampuan (<i>skill</i>), 5. Sikap (<i>attitude</i>), 6. Minat (<i>interest</i>), Sumber: Sutrisno (2009, hal. 223)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Kepemimpinan	seni kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan.	1. Kemampuan sebagai pengawas. 2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan 3. Kecerdasan 4. Ketegasan 5. Kepercayaan diri 6. Inisiatif. Sumber : T. Hani Handoko (2007, hal. 297)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Kinerja	hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan kerja 4. Sikap kerja Sumber : Mangkunegara (2007, hal. 75)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian : Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara

Waktu dan Penelitian : Penelitian direncanakan pada bulan Juni 2017 dengan

Oktober 2017.

Tabel III-2. Skedul Penelitian

No	Kegiatan	Bulan																			
		Jun '17				Jul '17				Agt '17				Sep '17				Okt '17			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Riset Awal	■	■	■																	
2	Interview Awal				■																
3	Peng. Data Awal					■	■	■	■												
4	Riset									■	■										
5	Pengumpulan data										■	■									
6	Pengolahan Data													■	■						
7	Penulisan Skripsi															■					
8	Bimbingan Skripsi																	■	■	■	■

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Penelitian ini menetapkan target populasi yaitu seluruh karyawan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara berjumlah 105 orang. Responden tersebut dapat dilihat dari tiap-tiap bagian yang ada, yaitu:

Tabel III-3. Jumlah Sampel Tiap Bagian

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Bagian Kepemudaan	19 orang
2	Bagian Sekretariat	28 orang
3	Bagian Pembudayaan Olahraga	26 orang
4	Bagian Peningkatan Prestasi Olahraga	14 orang
5	Bagian Sarana Prasarana dan Kemitraan	18 orang
Jumlah		105 orang

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal. 73): “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin dalam Husein Umar (2009, hal. 108) sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentaase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, misalnya 10% atau 0,1.

Dengan rumus diatas diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{105}{1 + 105 (0,1)^2} = 51 \text{ orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 51 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Angket (*Questioner*), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada para pegawai di objek penelitian yaitu Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan *skala Likert* dengan bentuk *checklist*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi .

Tabel III-4. Skala Likert

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

Skala pengukuran dengan pilihan jawaban selalu, jarang, kadang-kadang dan tidak pernah bertujuan untuk menunjukkan kekerapan, intensitas atau frekuensi atas jawaban responden dari pernyataan atau pertanyaan dari variabel yang diteliti, sehingga dengan adanya opsi di atas dapat mengukur bagaimana nilai kinerja pimpinan terhadap bawahan.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik korelasi *product moment* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Sugiyono, 2012, hal. 182)

Dimana:

n = banyaknya pengamatan

$\sum x_i$ = jumlah pengamatan butir x atau y

$\sum y_i$ = jumlah pengamatan total skor x atau y

$(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan butir x atau y

$(\sum y_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan total skor x atau y

$(\sum x_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan butir x atau y

$(\sum y_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan total skor x atau y

$\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali butir x atau y dengan total skor x atau y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2009, hal. 45), Uji signifikansi dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain

yaitu dilihat dari nilai *sig* (*2 tailed*) dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig* (*2 tailed*) $\leq 0,05$, maka butir instrumen valid, jika nilai *Sig* (*2 tailed*) $\geq 0,05$, maka butir instrumen tidak valid.

Tabel III-5
Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi (X_1)

No. Butir	<i>r</i> hitung	r tabel	Status
1	0,529	0,269	Valid
2	0,660	0,269	Valid
3	0,584	0,269	Valid
4	0,549	0,269	Valid
5	0,706	0,269	Valid
6	0,634	0,269	Valid
7	0,606	0,269	Valid
8	0,432	0,269	Valid
9	0,415	0,269	Valid
10	0,522	0,269	Valid
11	0,446	0,269	Valid
12	0,554	0,269	Valid

Tabel III-6
Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan (X_2)

No. Butir	<i>r</i> hitung	r tabel	Status
1	0,638	0,269	Valid
2	0,621	0,269	Valid
3	0,542	0,269	Valid
4	0,728	0,269	Valid
5	0,708	0,269	Valid
6	0,638	0,269	Valid
7	0,597	0,269	Valid
8	0,499	0,269	Valid
9	0,725	0,269	Valid
10	0,534	0,269	Valid
11	0,661	0,269	Valid
12	0,405	0,269	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III-7
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)

No. Butir	<i>r</i> hitung	r tabel	Status
1	0,568	0,269	Valid
2	0,545	0,269	Valid
3	0,633	0,269	Valid
4	0,585	0,269	Valid
5	0,661	0,269	Valid
6	0,482	0,269	Valid
7	0,719	0,269	Valid
8	0,595	0,269	Valid
9	0,571	0,269	Valid
10	0,508	0,269	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari semua pertanyaan untuk masing-masing variabel yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Imam Ghozali (2009, hal. 47) dikatakan reliabel bila hasil Alpha > 0,6, dengan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dengan keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir
 σ_1^2 = Varians total

Kriteria pengujiannya:

- Jika nilai koefisien reliabilitas yakni Alpha $\geq 0,60$ maka reliabilitas cukup baik.
- Jika nilai koefisien reliabilitas Alpha $\leq 0,60$ maka reliabilitas kurang baik

Berikut ini pengujian reliabilitas yang dilakukan pada tiga variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu:

Tabel III-8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_1 , X_2 dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Kompetensi (X_1)	0,798	Reliabel
Kepemimpinan (X_2)	0,847	Reliabel
Kinerja (Y)	0,788	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas setiap variabel $> 0,6$, dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini realibel atau dengan kata lain variabel setiap penelitian ini dapat dijadikan alat atau instrumen.

2. Studi dokumentasi yaitu mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini, seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan jumlah pegawai.
3. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.

F. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis data kuantitatif. Metode analisis data kuantitatif adalah metode analisis data yang menggunakan perhitungan angka-angka yang nantinya akan dipergunakan untuk mengambil suatu keputusan di dalam memecahkan masalah dan data-data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan teori-teori yang telah berlaku secara umum, sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengujian Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2013) penggunaan Model Regresi Linier Berganda harus memenuhi asumsi klasik, antara lain:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Menurut Ghozali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Menurut Ghozali (2009) multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain

tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas yaitu dengan melihat Grafik Plot dan Uji Glesjer (Ghozali, 2009)

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian untuk menganalisis adalah Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*) dengan model sebagai berikut:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Kompetensi
- X₂ = Kepemimpinan
- B₀ = Koefisien regresi
- B₁ = Koefisien Variabel X₁
- B₂ = Koefisien Variabel X₂
- ε = *error of term*

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau $\alpha = 0,05$. Kriteria pengujian hipotesis untuk uji secara bersama-sama (serempak) adalah:

1. H₀ = B₁ = B₂ = 0 (Kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara)
2. H_a = Minimal satu B ≠ 0 (Kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara)

3. Uji t

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t:

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r_{xy})^2}}$$

(Sudjana, 2010, hal. 377)

Kriteria pengambilan keputusan: t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} , jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Cara lain adalah jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengolahan data dengan menggunakan komputer dengan perangkat lunak SPSS Versi 15,0.

4. Uji F

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

(Sugiyono, 2012, hal. 190)

Dimana:

F_h = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

R^2 = Koefisien Korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

Untuk menguji apakah hipotesis diajukan diterima atau ditolak digunakan statistif F (Uji F). Dalam hal ini F hitung dibandingkan dengan F

tabel, jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Cara lain adalah jika tingkat kepercayaan lebih kecil dari 95% maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika tingkat kepercayaan lebih besar dari 95% maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

5. Koefisien Determinasi (D)

Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat:

$$D = r^2 \times 100\%$$

(Sudjana, 2010, hal. 370)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data dalam bentuk angket yang terdiri dari 12 pertanyaan untuk variabel X_1 , 12 pertanyaan untuk variabel X_2 dan 10 pertanyaan untuk variabel Y, di mana yang menjadi variabel X_1 adalah kompetensi, variabel X_2 adalah kepemimpinan dan yang menjadi variabel Y adalah kinerja. Angket yang disebarikan ini diberikan kepada 51 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

Ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 dan X_2 bebas (kompetensi dan kepemimpinan) maupun variabel terikat (kinerja). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket untuk variabel kompetensi skor tertinggi adalah 40 dan skor terendah adalah 8, untuk variabel kepemimpinan skor tertinggi adalah 60 dan skor terendah adalah 12 dan untuk variabel kinerja skor tertinggi adalah 70 dan terendah adalah 14.

1. Identitas Responden

Tabel IV-1.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	29 orang	56,86%
2	Wanita	22 orang	43,14%
Jumlah		51 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari wanita yaitu sebanyak 29 orang (56,86%). Hal ini disebabkan karena pada waktu penyebaran angket dilakukan

proporsinya lebih banyak diberikan kepada karyawan laki-laki dibandingkan wanita.

b. Kelompok Usia

Tabel IV-2.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 - 30 Tahun	17 orang	33,33%
2	31 - 40 Tahun	19 orang	37,25%
3	41 - 50 Tahun	11 orang	21,57 %
4	> 51 tahun	4orang	7,84%
Jumlah		51	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa usia responden 31-40 tahun lebih banyak yaitu sebanyak 19 orang (37,25%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang masih berusia produktif, hal ini disebabkan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan karyawan-karyawan muda.

c. Masa Kerja

Tabel IV-3.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 - 5 Tahun	9 orang	16,98%
2	6 - 10 Tahun	16 orang	30,19%
3	> 10 Tahun	28 orang	52,83%
Jumlah		51	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa lebih banyak masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 28 orang (52,83%). Hal ini dikarenakan, lebih banyak karyawan telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 10 tahun, dan saat ini perusahaan tidak banyak menerima karyawan baru.

Tabel IV-4.
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	4 orang	7,84%
2	D3	16 orang	31,37%
3	S1	31 orang	60,78%
Jumlah		51	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 31 orang (60,78%). Hal ini dikarenakan, perusahaan dalam melakukan penerimaan karyawan mengutamakan calon karyawan yang berpendidikan sarjana.

2. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

Tabel IV-5.
Skor Angket untuk Variabel X₁ (Kompetensi)

Alternatif Jawaban													
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	7	13.7	35	68.6	9	17.6	0	0	0	0	51	100	
2	14	27.5	26	51.0	11	21.6	0	0	0	0	51	100	
3	12	23.5	28	54.9	11	21.6	0	0	0	0	51	100	
4	10	19.6	32	62.7	9	17.6	0	0	0	0	51	100	
5	10	19.6	29	56.9	12	23.5	0	0	0	0	51	100	
6	25	49.0	20	39.2	6	11.8	0	0	0	0	51	100	
7	21	41.2	28	54.9	2	3.9	0	0	0	0	51	100	
8	19	37.3	31	60.8	1	2.0	0	0	0	0	51	100	
9	17	33.3	32	62.7	2	3.9	0	0	0	0	51	100	
10	17	33.3	30	58.8	4	7.8	0	0	0	0	51	100	
11	9	17.6	36	70.6	6	11.8	0	0	0	0	51	100	
12	18	35.3	24	47.1	9	17.6	0	0	0	0	51	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu menggunakan pengetahuan yang saya miliki dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 68,6%.
2. Jawaban responden tentang berada di bagian yang tepat, sesuai dengan pengetahuan yang saya miliki, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 51,0%.
3. Jawaban responden tentang selalu memahami setiap pekerjaan yang akan saya selesaikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,9%.
4. Jawaban responden tentang selalu mengerjakan perintah pimpinan sesuai prosedur yang berlaku, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,7%.
5. Jawaban responden tentang selalu jujur dan terbuka dalam menjalankan tanggung jawab dan kewajiban yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,9%.

6. Jawaban responden tentang selalu dibutuhkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan dibagian, lebih banyak responden menjawab sangat setuju sebesar 49,0%.
7. Jawaban responden tentang selalu menjalankan pekerjaan sesuai dengan metode kerja yang ada dengan efektif dan efisien, lebih banyak responden menjawab setuju sebesar 54,9%.
8. Jawaban responden tentang mempunyai ide-ide yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,8%.
9. Jawaban responden tentang tidak pernah bersikap yang tidak sopan kepada pimpinan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,7%.
10. Jawaban responden tentang selalu menerima pekerjaan yang diberikan pimpinan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 58,8%.
11. Jawaban responden tentang selalu sangat menyenangkan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 70,6%.
12. Jawaban responden tentang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47,1%.

Tabel IV-6.
Skor Angket untuk Variabel X₂ (Kepemimpinan)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	21.6	35	68.6	5	9.8	0	0	0	0	51	100
2	13	25.5	28	54.9	10	19.6	0	0	0	0	51	100
3	12	23.5	33	64.7	6	11.8	0	0	0	0	51	100
4	13	25.5	27	52.9	11	21.6	0	0	0	0	51	100
5	18	31.4	25	49.0	10	19.6	0	0	0	0	51	100
6	12	23.5	28	54.9	11	21.6	0	0	0	0	51	100
7	7	13.7	34	66.7	10	19.6	0	0	0	0	51	100
8	10	19.6	32	62.7	9	17.6	0	0	0	0	51	100
9	9	17.6	29	56.9	13	25.5	0	0	0	0	51	100
10	10	19.6	32	62.7	9	17.6	0	0	0	0	51	100
11	11	21.6	31	60.8	9	17.6	0	0	0	0	51	100
12	11	21.6	33	64.7	7	13.7	0	0	0	0	51	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang pimpinan selalu mengawasi aktivitas kerja bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 68,6%.
2. Jawaban responden tentang pimpinan selalu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,9%.
3. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memperhatikan pegawai yang berprestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,7%.
4. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menunjukkan prestasinya dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52,9%.

5. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menunjukkan kecerdasan dan intelektualitas berfikirnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 49,4%.
6. Jawaban responden tentang pimpinan harus mempunyai daya nalar dan intelegensi yang cerdas, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,9%.
7. Jawaban responden tentang pimpinan selalu tegas dalam menetapkan kebijakan dan peraturan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 66,7%.
8. Jawaban responden tentang pimpinan dengan tegas memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak menjalankan kebijakan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,7%.
9. Jawaban responden tentang pimpinan selalu menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapai pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,9%.
10. Jawaban responden tentang dalam mengambil keputusan pimpinan mempunyai kepercayaan yang tinggi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,7%.
11. Jawaban responden tentang dalam bekerja pimpinan selalu menunjukkan inisiatif, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,8%.
12. Jawaban responden tentang inisiatif yang jitu sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,7%.

Tabel IV-7.
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	37.3	31	60.8	1	2.0	0	0	0	0	51	100
2	15	29.4	35	68.6	1	2.0	0	0	0	0	51	100
3	22	43.1	28	54.9	1	2.0	0	0	0	0	51	100
4	24	47.1	23	45.1	4	7.8	0	0	0	0	51	100
5	19	37.3	30	58.8	2	3.9	0	0	0	0	51	100
6	17	33.3	32	62.7	2	3.9	0	0	0	0	51	100
7	17	33.3	31	60.8	3	5.9	0	0	0	0	51	100
8	24	47.1	23	45.1	4	7.8	0	0	0	0	51	100
9	21	41.2	27	52.9	3	5.9	0	0	0	0	51	100
10	15	29.4	35	68.6	1	2.0	0	0	0	0	51	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu mengutamakan kualitas hasil kerja hasil selama melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,8%.
2. Jawaban responden tentang selalu efisien dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 68,6%.
3. Jawaban responden tentang selalu mengutamakan kuantitas hasil kerja hasil selama melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,9%.
4. Jawaban responden tentang selalu memiliki inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 47,1%.
5. Jawaban responden tentang selalu mengutamakan ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,8%.

6. Jawaban responden tentang selalu dapat diandalkan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,7%.
7. Jawaban responden tentang selalu mengutamakan kejujuran dalam pelaksanaan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,8%.
8. Jawaban responden tentang selalu kreatif dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 47,1%.
9. Jawaban responden tentang selalu bersikap baik dengan sesama pegawai lain dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52,9%.
10. Jawaban responden tentang selalu bersikap loyal terhadap setiap pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 68,6%.

3. Uji Asumsi Klasik

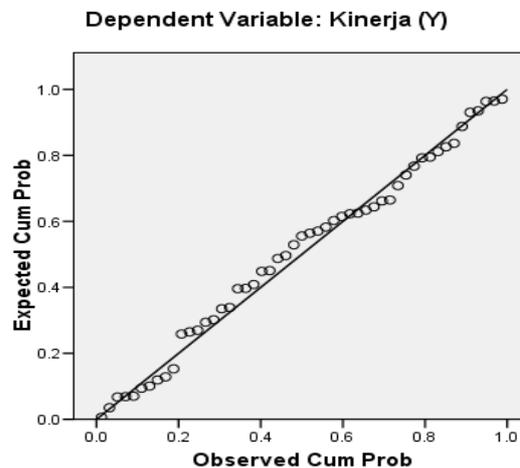
Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

a. Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi

normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Normalitas

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17.243	4.685		3.680	.001		
	Kompetensi (X1)	.248	.108	.314	2.305	.026	.670	1.493
	Kepemimpinan (X2)	.283	.096	.401	2.946	.005	.670	1.493

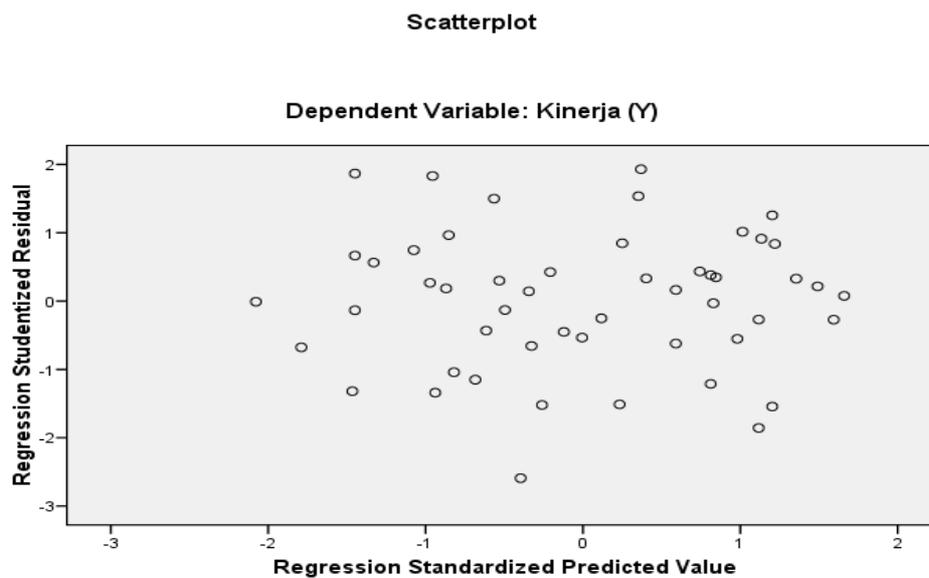
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



Gambar IV-2. Heterokedastitas

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

Tabel IV-9. Koefisien Regresi

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.243	4.685		3.680	.001
	Kompetensi (X1)	.248	.108	.314	2.305	.026
	Kepemimpinan (X2)	.283	.096	.401	2.946	.005

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 17,234$$

$$b_1 = 0,248$$

$$b_2 = 0,283$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (kompetensi dan kepemimpinan) adalah:

$$Y = 17,234 + 0,248 X_1 + 0,283 X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (kompetensi dan kepemimpinan) memiliki koefisien b_i yang positif sehingga

dapat diartikan jika kompetensi dan kepemimpinan ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Variabel kepemimpinan (X_2) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas terhadap kinerja.

5. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Secara Parsial

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10. Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.243	4.685		3.680	.001
	Kompetensi (X1)	.248	.108	.314	2.305	.026
	Kepemimpinan (X2)	.283	.096	.401	2.946	.005

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

1) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel kompetensi (X_1) terhadap kinerja (Y) sebesar $t_{hitung} 2,305 > t_{tabel} 2,012$ (sig 0,026), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa kompetensi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 2,946 > t_{tabel} 2,012$ (sig

0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

b. Pengujian Secara Serempak

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : kompetensi (X_1), dan kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja).

Dengan melihat R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel IV-11 Nilai R – Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.404	.379	2.58380

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X2), Kompetensi (X1)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,636 dapat dinyatakan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dan dengan melihat R-Square adalah 0,404, maka diketahui bahwa pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 40,40%. Artinya secara bersama-sama variabel kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja adalah 40,40% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0: \rho = \rho = \rho = 0 \rightarrow \{ \text{kompetensi } (X_1) \text{ dan kepemimpinan } (X_2) \text{ tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja } (Y) \}$

Ha : Salah satu $\rho \neq 0 \rightarrow \{ \text{kompetensi } (X_1) \text{ dan kepemimpinan } (X_2) \}$
berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y)

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova $< \alpha_{0,05}$, maka Ho ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig $> \alpha_{0,05}$, maka Ho diterima. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-12. ANOVA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	217.197	2	108.598	16.267	.000 ^a
	Residual	320.450	48	6.676		
	Total	537.647	50			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X2), Kompetensi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-12 di atas adalah $16,267 > F_{\text{tabel}} 3,19$ dengan sig $0,000 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan Ho ditolak dan Ha diterima, berarti kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (kompetensi dan kepemimpinan) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, artinya jika pemimpin

memiliki kompetensi yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel kompetensi (X_1) terhadap kinerja (Y) sebesar $t_{hitung} 2,305 > t_{tabel} 2,012$ (sig 0,026), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zakki (2015) dalam penelitian dengan judul: “Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pada BMT Tamzis Area Yogyakarta: menyimpulkan bahwa: “kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT Tamzis Area Yogyakarta.” Selain itu Emmyah (2009) dengan judul: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang” menyimpulkan bahwa: “kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai politeknik negeri Ujung Pandang”.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, artinya jika kepemimpinan semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (y) $t_{hitung} 2,946 > t_{tabel} 2,012$ (sig 0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa kepemimpinan (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Fiedler mengemukakan model kepemimpinan yang dikutip oleh Robbins (2009, hal. 10), yaitu : “Kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara pemimpin dan bawahannya, serta sampai

tingkat mana akan memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.”

Sedangkan Dale Timple dalam Mangkunegara (2013, hal. 15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan

Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai.

3. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Ada pengaruh kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, artinya jika kompetensi dan kepemimpinan dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari nilai F adalah $16,267 > F_{\text{tabel}} 3,19$ dengan $\text{sig } 0,000 < \alpha_{0,05}$, menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Dandy dkk (2014) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: hasil uji variabel kompetensi (x_1), kepemimpinan (x_2), motivasi (z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai $\alpha < 0,05$, (x_1 , 0.037, x_2 , 0.004, z , 0.034). sehingga H_0 ditolak. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel X_1 (kompetensi), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel X_1 (kompetensi) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja).
2. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel X_2 (kepemimpinan), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel X_2 (kepemimpinan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja).
3. Ada pengaruh positif dan signifikan variable kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (Y) pada taraf $\alpha_{0,05}$. Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel kompetensi (X_1) dan kepemimpinan (X_1) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja).

B. Saran

1. Bagi perusahaan, hendaknya Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja karyawannya lebih memperhatikan faktor kompetensi dan kepemimpinan, dengan

kompetensi yang tinggi dan kepemimpinan yang baik berdasarkan penelitian ini maka kinerja karyawan akan meningkat.

2. Bagi Penulis, hendaknya penelitian ini dapat menambah pengetahuan penulis dibidang studi manajemen dimana beberapa faktor yang meningkatkan kinerja adalah kompetensi dan kepemimpinan.
3. Bagi Peneliti selanjutnya, hendaknya penelitian ini dapat menjadi penambah materi dalam hal peningkatkan kinerja karyawan, dan dalam penelitian-penelitian berikutnya dapat diketahui faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Edi Sutrisno (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media Group.
- Hasibuan, Malayu S. P (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku I, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Panji Anoraga. (2009). *Manajemen Bisnis Modern*, Jakarta : PT Rineka Cipta
- Robbins, Stephen P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Sudjana. (2010). *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis.*, Cetakan Keempat, Bandung : Alfabeta.
- T. Hani Handoko (2007). *Manajemen*. Edisi Kedua, Yogyakarta: Liberty.
- Tim Penyusun. (2009). *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Medan: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Veithzal Rivai. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Prestasi kerja*. Edisi kedua, Jakarta: Rajawali Pers
- Yayat M. Herujito. (2005). *Dasar – Dasar Manajemen*, Jakarta : PT Grasindo