

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERKEBUNAN  
SUMATERA UTARA, SKRIPSI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**HERU IRAWAN**  
**NPM. 1205160506**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

**Heru Irawan. (1205160506) Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara, Skripsi. 2017.**

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover*. Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan. Budaya Organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada pegawai Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Perkebunan Sumatera Utara yang berjumlah 176 orang. Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin, dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 80 pegawai Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan (*Questioner*) dan wawancara (*interview*). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji t, dan uji F dan koefisien determinan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional Dinas Perkebunan Sumatera Utara .

## 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 Perkebunan 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. Ayahanda dan Ibunda yang tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril maupun materil 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 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE. M.Si., selaku Ketua Program Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak M. Elfi Azhar, S.E., M.Si. selaku pembimbing skripsi, yang telah banyak membantu penulis demi kesempurnaan skripsinya.

6. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Pimpinan Dinas Perkebunan 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. Amin.

Medan, Oktober 2017  
Penulis

**(HERU IRAWAN)**

## DAFTAR ISI

ABSTRAKSI.....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	~
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teoritis .....	6
1. Kompetensi .....	6
a. Pengertian Kompetensi .....	6
b. Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	9
c. Tingkatan Kompetensi SDM .....	11
d. Faktor-faktor Kompetensi .....	12
e. Indikator Kompetensi .....	14
2. Kepemimpinan .....	15
a. Pengertian Kepemimpinan .....	15
b. Teori Kepemimpinan.....	16
c. Indikator Kepemimpinan .....	23
3. Kinerja .....	24

	a. Pengertian Kinerja .....	24
	b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	25
	c. Indikator Kinerja .....	29
	B. Kerangka Konseptual .....	30
	C. Hipotesis .....	31
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian .....	36
	B. Defenisi Operasional .....	36
	C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	37
	D. Populasi dan Sampel .....	38
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
	F. Teknik Analisis Data .....	44
<b>BAB IV</b>	<b>DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Deskripsi Data .....	48
	1. Identitas Responden .....	48
	2. Analisis Variabel Penelitian .....	50
	B. Pengolahan Data.....	53
	1. Uji Asumsi Klasik .....	53
	2. Pengujian Hipotesis .....	55
	C. Analisis Temuan Penelitian .....	59
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	61
	B. Saran .....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel III-1.	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	37
Tabel III-2.	Skedul Penelitian .....	38
Tabel III-3.	Jumlah Sampel Tiap Bagian .....	38
Tabel III-4.	Skala Likert .....	40
Tabel III-5	Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi ( $X_1$ ) .....	41
Tabel III-6	Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi ( $X_1$ ) .....	42
Tabel III-7	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y) .....	42
Tabel III-8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ dan Y .....	43
Tabel IV-1.	Skala Likert .....	48
Tabel IV-2.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Tabel IV-3.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	49
Tabel IV-4.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	50
Tabel IV-5.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	50
Tabel IV-6.	Skor Angket untuk Variabel $X_1$ (Kompetensi) .....	51
Tabel IV-7.	Skor Angket untuk Variabel $X_2$ (Kepemimpinan) .....	51
Tabel IV-8.	Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja) .....	52
Tabel IV-9	Coefficients .....	51
Tabel IV-11.	Koefisien Regresi .....	53
Tabel IV-10.	Koefisien Regresi Uji t .....	57
Tabel IV-13.	ANOVA .....	58
Tabel IV-12.	Nilai R – Square .....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Paradigma Penelitian .....	31
Gambar IV-1	Normalitas .....	53
Gambar IV-2.	Heterokedastitas .....	52



**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PERKEBUNAN SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

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

*Oleh:*

**HERU IRAWAN**  
**NPM: 1305160101**



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

## DAFTAR PUSTAKA

- Edi Sutrisno (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media Group.
- Hasibuan, Malayu S. P (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2005). *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
- 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, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Veithzal Rivai. (2005). *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

# **BAB I**

## **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, (2009, 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. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kompetensi. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2009, 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.

Kompetensi kerja dapat dibagi kedalam 3 kelompok kompetensi, yaitu kognitif (pengetahuan), psikomotor (keterampilan), dan afektif (sikap, nilai,

minat). Berdasarkan hal ini, maka kompetensi kerja didefinisikan sebagai "kualifikasi pekerja yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang disepakati".

Ketika menyangkut pekerjaan yang dilakukan hanya untuk melayani diri atau keluarga sendiri, standar kompetensi tidak diperlukan. Tetapi ketika pekerjaan tersebut berkaitan dengan jasa untuk melayani orang lain, dan mendapat bayaran, maka diperlukan standar kompetensi, baik bersifat lokal, nasional, maupun internasional.

Standar kompetensi kerja sangat berguna bagi "pemangku kepentingan". Kegunaan kompetensi kerja bagi pekerja antara lain adalah: Untuk menjamin produktivitas kerja dan keselamatan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan tenaga kerja; Kegunaan kompetensi kerja bagi pemberi kerja (employer) antara lain adalah: Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas industri, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan persaingan usaha di dunia industri; Kegunaan kompetensi kerja bagi konsumen antara lain adalah: Untuk menghilangkan keraguan terhadap kecukupan kuantitas dan kualitas barang, termasuk terbebas dari barang-barang berbahaya bagi konsumen.

Semakin tinggi kompetensi kerja, maka akan semakin baik di mata "pemangku kepentingan". Seirama dengan semakin dikembangkannya industri berteknologi tinggi saat ini, maka standar kompetensi kerja juga harus semakin tinggi menyesuaikan dengan tuntutan industri berteknologi tinggi. Adapun cara peningkatan kompetensi kerja tersebut adalah melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi

orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin, dapat penulis simpulkan bahwa : Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau

kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

Fenomena yang penulis temui pada Dinas Perkebunan 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 tidak dapat menyelesaikan kerja dengan baik. 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.

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 kurang mampunya pimpinan perusahaan dalam memperhatikan kebutuhan sarana dan prasarana pegawai yang mendukung kompetensi pegawai selama pelaksanaan pekerjaan seperti masih terdapat peralatan keamanan untuk melaksanakan pekerjaan yang rusak tetapi pimpinan tidak memperhatikan atau menggantikan dengan yang layak pakai. Masih ada pegawai yang melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur perusahaan hal ini disebabkan kurangnya kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga kinerja pegawai tersebut kurang baik.

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 Perkebunan Sumatera Utara”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

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

1. Pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan sarana dan prasarana yang mendukung kompetensi pegawai selama pelaksanaan pekerjaan, seperti masih terdapat peralatan keamanan untuk melaksanakan pekerjaan yang rusak tetapi pimpinan tidak memperhatikan atau menggantikan dengan yang layak pakai.
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 tetap pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

## **2. Rumusan Masalah**

- a. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara?
- b. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara?
- c. Bagaimana pengaruh kompetensi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

Manfaat yang akan diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis sebagai wahana melatih dan berfikir ilmiah pada bidang manajemen dan perilaku organisasi khususnya berkaitan dengan bidang kompetensi kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai.
2. Manfaat praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dalam kompetensi kerja dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Manfaat bagi penelitian lain sebagai acuan dan perbandingan dalam penelitian mengenai objek masalah yang sama dimasa mendatang



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kompetensi**

###### **a. Pengertian Kompetensi**

Menurut 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.

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 mengkategorikan 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, (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.

Menurut Thoha (2008, hal. 28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*)  
Informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup meningkatkan efisiensi perusahaan.
- 2) Keterampilan (*Skill*)  
Suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang karyawan dengan baik dan maksimal, misalnya seorang programmer computer. Disamping pengetahuan dan kemampuan karyawan, hal yang paling perlu diperhatikan adalah sikap perilaku karyawan.
- 3) Sikap (*Attitude*)  
Pola tingkah laku seseorang karyawan di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan. Apabila karyawan mempunyai sifat mendukung pencapaian organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan

dilaksanakan sebaik baiknya. Kompetensi knowledge, skill, dan attitude cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan

## 2. 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.

Herujito (2008, hal. 179) menyatakan bahwa "Kepemimpinan adalah seni kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan."

Anoraga (2009, hal. 182) menyatakan : "Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan." Sedangkan Hasibuan (2008, 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**

Terry dalam 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 menyebarkan sikap "*entusiasme*" 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

Ghisell dalam 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 dalam 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.

### **3. 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 (2009, 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 (2008, 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 (2009, 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 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 (2009, hal. 75) unsur-unsur yang dinilai dari kinerja adalah:

1. Kualitas kerja,  
Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.
2. Kuantitas kerja,  
Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra
3. Keandalan  
Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan.
4. Sikap.  
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.

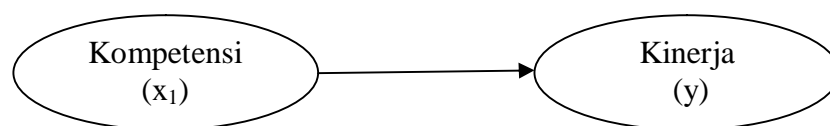
## B. Kerangka Konseptual

### 1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Moeheriono (2010, hal. 3-4) kompetensi adalah 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.

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. 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”.



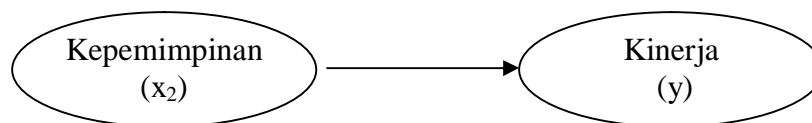
**Gamba 2.1**  
**Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

## 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 (2007, hal. 15) menyatakan Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah kepemimpinan.



**Gamba 2.2**  
**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

## 3. Pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

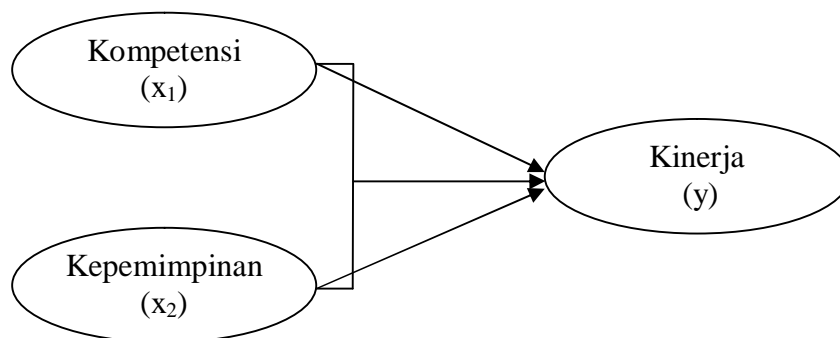
Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu perusahaan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien dalam menentukan kebijakan, karena dengan adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi akan meningkatkan

produktivitas kerja yang pada akhirnya juga meningkatkan produktivitas perusahaan.

Kompetensi berkaitan dengan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai. Kompetensi yang dimiliki tentu saja akan sangat membantu para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Suatu pekerjaan tentu saja menuntut seorang pegawai untuk memiliki keahlian ataupun pengalaman tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Begitu juga dengan pekerjaan yang ada di Dinas Perkebunan Sumatera Utara diperlukan keahlian dari para pegawai pada bidang tertentu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Pemimpin yang bertanggung jawab memiliki keterampilan manajer dan keterampilan teknis, khusus dalam beberapa bidang, hingga ia mampu mempengaruhi pegawai untuk bersama-sama melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan instansi. diharapkan dapat menjadikan kinerja pegawai meningkat. Selain itu pimpinan selaku penggerak organisasi tentunya dapat menciptakan kompetensi yang lebih baik dan mengetahui kompetensi yang dimiliki pegawainya, mengingat berhasil atau gagalnya suatu organisasi/instansi dalam pencapaian suatu tujuan sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

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



Gambar II-1: Paradigma Penelitian

### **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 Perkebunan Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan 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  
Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Soal
1	Kompetensi	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
2	Kepemimpinan	1. Kemampuan sebagai pengawas. 2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan 3. Kecerdasan 4. Ketegasan 5. Kepercayaan diri 6. Inisiatif. Sumber : Handoko (2007, hal. 297)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
3	Kinerja	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Keandalan kerja 4. Sikap kerja Sumber : Mangkunegara (2009, hal. 291)	1,2,3 4,5,6 7,8,9 10,11,12

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian : Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Waktu dan Penelitian : Penelitian direncanakan pada bulan Juli 2017 sampai dengan Oktober 2017.

Tabel III-2  
Skedul Penelitian

No	Kegiatan	Bulan															
		Juli' 17				Agus' 17				Sept' 17				Okt' 17			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■	■	■												
2	Penulisan Proposal				■												
3	Bimbingan Proposal					■	■	■	■								
4	Seminar									■							
5	Pengumpulan data										■	■	■				
6	Pengolahan Data											■	■				
7	Penulisan Skripsi												■				
8	Bimbingan Skripsi												■	■	■		
9	Sidang Meja Hijau																■

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Penelitian ini menetapkan target populasi yaitu seluruh karyawan Dinas Perkebunan Sumatera Utara. Dimana jumlah populasi pada penelitian ini seluruh pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara berjumlah 178 orang.

Tabel III-3. Jumlah Populasi Tiap Bagian

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Bidang Prasarana dan Sarana	22 orang
2	Produksi dan Pengembangan	27 orang
3	Bidang Pengelolaan Pemasaran	25 orang
4	Bidang Perlindungan dan Penataan Sumber Daya	26 orang
5	Pembenihan	24 orang
6	Pengelolaan Lahan	28 orang
7	Proteksi Tanaman	26 orang
Jumlah		178 orang



## 2. Sampel

Menurut Istijanto (2010, hal. 115) : “Sampel adalah bagian yang diambil dari populasi.”

Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin dalam Umar (2009, hal. 108) sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

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

Dengan rumus diatas diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{178}{1 + 178 (0,1)^2} = 79,8 \text{ digenapkan menjadi } 80 \text{ orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 64 pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara.

Tabel III-4. Jumlah Sample Tiap Bagian

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Bidang Prasarana dan Sarana	16 orang
2	Produksi dan Pengembangan	13 orang
3	Bidang Pengelolaan Pemasaran	14 orang
4	Bidang Perlindungan dan Penataan Sumber Daya	9 orang
5	Pembenihan	10 orang
6	Pengelolaan Lahan	9 orang
7	Proteksi Tanaman	9 orang
Jumlah		80 orang

## 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 Perkebunan 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 (2008, 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 ( $\alpha$ ) 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	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	0,545	0,320	Valid
2	0,670	0,320	Valid
3	0,518	0,320	Valid
4	0,571	0,320	Valid
5	0,579	0,320	Valid
6	0,617	0,320	Valid
7	0,680	0,320	Valid
8	0,616	0,320	Valid
9	0,540	0,320	Valid
10	0,523	0,320	Valid
11	0,571	0,320	Valid
12	0,484	0,320	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

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

No. Butir	$r$ hitung	$r$ tabel	Status
1	0,527	0,320	Valid
2	0,637	0,320	Valid
3	0,611	0,320	Valid
4	0,755	0,320	Valid
5	0,642	0,320	Valid
6	0,602	0,320	Valid
7	0,600	0,320	Valid
8	0,458	0,320	Valid
9	0,490	0,320	Valid
10	0,348	0,320	Valid
11	0,442	0,320	Valid
12	0,534	0,320	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

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

No. Butir	$r$ hitung	$r$ tabel	Status
1	0,654	0,320	Valid
2	0,673	0,320	Valid
3	0,678	0,320	Valid
4	0,509	0,320	Valid
5	0,668	0,320	Valid
6	0,719	0,320	Valid
7	0,366	0,320	Valid
8	0,507	0,320	Valid
9	0,373	0,320	Valid
10	0,652	0,320	Valid
11	0,404	0,320	Valid
12	0,461	0,320	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Berdasarkan data di atas bawah ketiga variabel baik itu kompetensi, kepemimpinan dan kinerja sama item pertanyaan dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Ghozali (2008, 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  
 $\sigma_1^2$  = Varians total

Kriteria pengujiannya:

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

Tabel III-8  
Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,745	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,740	Reliabel
Kinerja(Y)	0,735	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrumen penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena reliability ketiga variabel > 0,60.

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. 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
- X<sub>1</sub> = Kompetensi
- X<sub>2</sub> = Kepemimpinan
- B<sub>0</sub> = Koefisien regresi
- B<sub>1</sub> = Koefisien Variabel X<sub>1</sub>
- B<sub>2</sub> = Koefisien Variabel X<sub>2</sub>
- 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:

- a.  $H_0 = B_1 = B_2 = 0$  (Kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Sumatera Utara)
- b.  $H_a = \text{Minimal satu } B \neq 0$  (Kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Perkebunan Sumatera Utara)

## 2. Pengujian Asumsi Klasik

Menurut Arikunto (2009, hal. 127) 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 (2008) 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 (2008) 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, 2008)

### 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 statistik F (Uji F). Dalam hal ini F hitung dibandingkan dengan F tabel, jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sedangkan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , 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

### DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan 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 disebarakan ini diberikan kepada 80 orang pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel IV-1. Skala Likert

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

Dan ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bebas (kompetensi dan kepemimpinan) maupun variabel terikat (kinerja).

#### 1. Identitas Responden

Responden penelitian ini seluruh pegawai pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara sebanyak 80 orang, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik usia, jenis kelamin, lamanya bekerja maupun tingkat

pendidikan yang dimiliki pegawai. Dari kuesioner yang disebarakan diperoleh data pegawai sebagai berikut:

Tabel IV-2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	55 orang	69%
2	Wanita	25 orang	31%
Jumlah		80 orang	100%

Sumber : Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden mayoritas adalah laki-laki sebanyak 55 orang (69%). Hal ini disebabkan karena pada waktu penerimaan pegawai proporsinya lebih banyak diterima pegawai laki-laki dibandingkan perempuan.

Tabel IV-3. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 - 30 Tahun	9 orang	11%
2	31 - 40 Tahun	19 orang	24%
3	41 - 50 Tahun	31 orang	39%
4	> 50 tahun	21 orang	26%
Jumlah		80	100%

Sumber : Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 31 orang (39%), usia antara 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 9 orang (11%) dan usia antara 31 – 40 tahun sebanyak 19 orang (24%), sedangkan usia responden yang paling sedikit jumlahnya adalah usia >50 tahun berjumlah 21 orang (26%)

Tabel IV-4. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1 - 5 Tahun	12 orang	15%
2	6 - 10 Tahun	23 orang	29%
3	10 Tahun ke atas	45 orang	56%
Jumlah		80	100%

Sumber : Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas masa kerja responden adalah masa kerja antara 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 45 orang (56%). Hal ini dikarenakan, mayoritas pegawai telah bekerja di instansi tersebut lebih dari 10 tahun.

Tabel IV-5. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	13 orang	16%
2	D3	26 orang	33%
3	S1	41 orang	51%
Jumlah		80	100%

Sumber : Dinas Perkebunan Sumatera Utara

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 41 orang (51%). Hal ini dikarenakan, instansi ini dalam melakukan penerimaan pegawai mengutamakan calon pegawai yang berpendidikan yang baik.

## 2. Analisis Variabel Penelitian

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

Tabel IV-6.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>1</sub> (Kompetensi)

Alternatif Jawaban													
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	21	26.1	54	67.5	5	6.2	0	0	0	0	80	100	
2	28	35.0	45	56.3	7	8.8	0	0	0	0	80	100	
3	21	26.3	52	65.0	7	8.8	0	0	0	0	80	100	
4	26	32.5	47	58.8	7	8.8	0	0	0	0	80	100	
5	26	32.5	46	57.5	8	10.0	0	0	0	0	80	100	
6	22	27.5	49	61.3	9	11.3	0	0	0	0	80	100	
7	18	22.5	52	65.0	10	12.5	0	0	0	0	80	100	
8	25	31.3	47	58.8	8	10.0	0	0	0	0	80	100	
9	22	27.5	49	61.3	9	11.3	0	0	0	0	80	100	
10	18	22.5	50	62.5	12	15.0	0	0	0	0	80	100	
11	25	31.3	49	61.3	6	7.5	0	0	0	0	80	100	
12	23	28.8	52	65.0	5	6.3	0	0	0	0	80	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Kesimpulan secara umum bahwa kompetensi pegawai pada umumnya sudah baik, terlihat dari pegawai selalu menggunakan pengetahuan yang saya miliki dalam menjalankan pekerjaan, dan mengerjakan perintah pimpinan sesuai prosedur, jujur dan terbuka dalam menjalankan tanggung jawabnya serta memiliki ide-ide inovatif dan bersikap supan kepada atasan.

Tabel IV-7.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Kepemimpinan)

Alternatif Jawaban													
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	22	27.5	52	65.0	6	7.5	0	0	0	0	80	100	
2	27	33.8	44	55.0	9	11.3	0	0	0	0	80	100	
3	18	22.5	53	66.3	9	11.3	0	0	0	0	80	100	
4	29	36.3	39	48.8	12	15.0	0	0	0	0	80	100	
5	32	40.0	36	45.0	12	15.0	0	0	0	0	80	100	
6	28	35.0	45	56.3	7	8.8	0	0	0	0	80	100	
7	23	28.8	45	56.3	12	15.0	0	0	0	0	80	100	
8	20	25.0	52	65.0	8	10.0	0	0	0	0	80	100	
9	20	25.0	54	67.5	6	7.5	0	0	0	0	80	100	
10	31	38.8	42	52.5	7	8.8	0	0	0	0	80	100	
11	21	26.3	50	62.5	9	11.3	0	0	0	0	80	100	
12	32	40.0	38	47.5	10	12.5	0	0	0	0	80	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Kesimpulan secara umum bahwa kepemimpinan sudah cukup baik, dimana dalam Pimpinan selalu mengawasi secara langsung aktivitas kerja bawahannya dan memperhatikan prestasi para pegawai. Pimpinan memiliki prestasi, cerdas dan intelektual dalam berfikir, selain itu pimpinan juga tegas dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan. Dalam mengambil keputusan pimpinan selalu memiliki kepercayaan yang tinggi serta selalu memiliki inisiatif yang jitu dalam memecahkan permasalahan yang ada.

Tabel IV-8.  
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja)

No. Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	18.8	53	66.3	12	15.0	0	0	0	0	80	100
2	22	27.5	45	56.3	13	16.3	0	0	0	0	80	100
3	18	22.5	50	62.5	12	15.0	0	0	0	0	80	100
4	18	22.5	51	63.8	11	13.8	0	0	0	0	80	100
5	17	21.3	46	57.5	17	21.3	0	0	0	0	80	100
6	18	22.5	41	51.3	21	26.3	0	0	0	0	80	100
7	26	32.5	46	57.5	8	10.0	0	0	0	0	80	100
8	17	21.3	49	61.3	14	17.5	0	0	0	0	80	100
9	25	31.3	48	60.0	7	8.8	0	0	0	0	80	100
10	19	23.8	46	57.5	15	18.8	0	0	0	0	80	100
11	19	23.8	46	57.7	15	18.8	0	0	0	0	80	100
12	12	15.0	43	53.8	25	31.2	0	0	0	0	80	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja pegawai pada umumnya sudah baik, terlihat dari pegawai selalu mengutamakan kualitas hasil kerja hasil dan efisien selama melakukan pekerjaan. Selain itu pegawai juga selalu mengutamakan kuantitas hasil kerja hasil dan memiliki inisiatif selama melakukan pekerjaan. Pegawai juga selalu mengutamakan ketelitian dan dapat diandal dalam bekerja serta bersikap baik dan loyal kepada perusahaan.

## B. Pengolahan Data

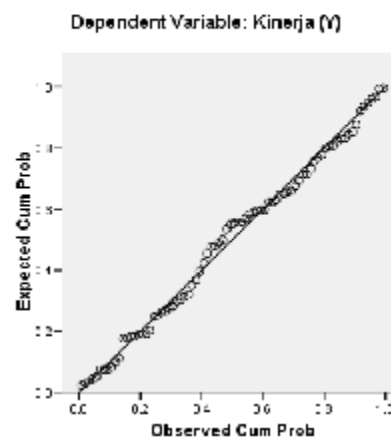
### 1. Uji Asumsi Klasik

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. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya 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-9

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.625	4.786		.758	.451		
	Kompetensi (X1)	.328	.084	.355	3.907	.000	.875	1.142
	Kepemimpinan (X2)	.410	.083	.451	4.960	.000	.875	1.142

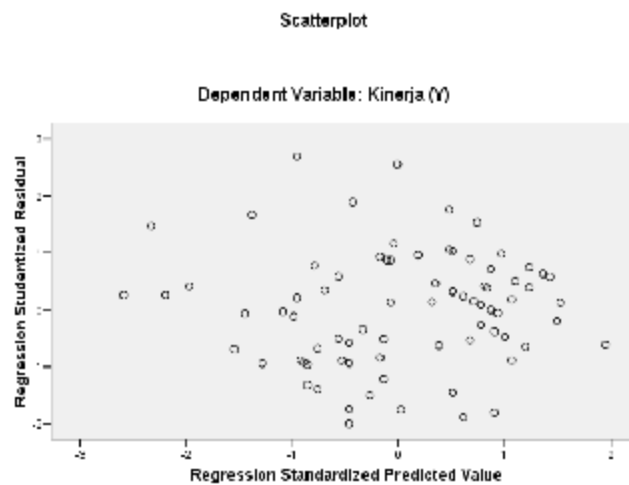
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan yaitu mendekati nilai 1, sehingga tidak terjadi 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.

## 2. Pengujian Hipotesis

### a. Regresi Linier Berganda

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

Tabel IV-11. Koefisien Regresi

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.625	4.786		.758	.451
	Kompetensi (X1)	.328	.084	.355	3.907	.000
	Kepemimpinan (X2)	.410	.083	.451	4.960	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 13,0 di dapat:

$$a = 3,625$$

$$b_1 = 0,328$$

$$b_2 = 0,410$$

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

$$Y = 3,625 + 0,328 X_1 + 0,410 X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (kompetensi dan kepemimpinan) memiliki koefisien  $b_i$  yang positif, berarti 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.

#### b. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

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

Tabel IV-10. Koefisien Regresi

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.625	4.786		.758	.451
	Kompetensi (X1)	.328	.084	.355	3.907	.000
	Kepemimpinan (X2)	.410	.083	.451	4.960	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

### 1) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,907 > 1,988$ , maka  $H_0$  ditolak, dimana signifikan  $t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa hipotesis 2 (dua) diterima dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) karyawan pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara

### 2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$  yaitu  $4,960 > 1,988$ , maka  $H_0$  ditolak, dimana signifikan  $t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa hipotesis 1 (satu) diterima dan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

## c. Uji F

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel kinerja(Y). Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

Ho :  $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0 \rightarrow$  {apabila semua koefisien  $\beta$  adalah nol, maka kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja(Y)}

Ha : Salah satu  $\beta \neq 0 \rightarrow$  {apabila salah satu koefisien  $\beta$  tidak nol, maka kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja(Y)}

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

Tabel IV-13. ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	498.500	2	249.250	30.576	.000 <sup>a</sup>
	Residual	627.688	77	8.152		
	Total	1126.187	79			

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

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Nilai  $F_{hitung}$  pada tabel di atas adalah 30,576 dengan  $F_{tabel}$  3,11 sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan hipotesis 3 (tiga) diterima, berarti kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

**a. Koefisien Determinasi (*R-Square*)**

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

Tabel IV-12. Nilai R – Square

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 <sup>a</sup>	.443	.428	2.85513

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

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,665 dan *R-Square* adalah 0,443 atau 44,30%. Dari nilai *R-Square* dapat diketahui bahwa secara bersama kompetensi dan kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 44,30%. Sisanya sebesar 55,70% dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti.

**C. Analisis Temuan Penelitian**

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (kompetensi dan kepemimpinan) memiliki koefisien  $b_i$  yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh positif variabel  $X_1$  (kompetensi), terhadap variabel Y (kinerja) yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,907 > 1,988$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik  $X_1$  (kompetensi) maka akan tinggi/baik variabel Y

(kinerja). Kemudian diperoleh pula bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

- b. Terdapat pengaruh positif variabel  $X_2$  (kepemimpinan) terhadap variabel Y (kinerja) yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,960 > 1,988$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_2$  (kepemimpinan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Selain itu terlihat pula bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Selanjutnya nilai *R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,443 menunjukkan sekitar 44,30% variabel kinerja (Y) dapat diketahui bahwa secara bersama kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh sebesar 44,30%. Atau dapat dikatakan bahwa kontribusi kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap variabel Y (kinerja) adalah 44,30%. Sedangkan sisanya sebesar 55,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pada penelitian ini ketiga hipotesis diterima, yakni kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara dan pengaruh tersebut adalah signifikan pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Pengaruh yang signifikan mengandung makna bahwa hasil penelitian ini yang dikatakan positif dan berpengaruh sebesar 44,30% merupakan gambaran umum dari seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

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

1. Ada pengaruh positif variabel  $X_1$  (kompetensi), terhadap variabel  $Y$  (kinerja) yang ditunjukkan oleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,907 > 1,988$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik  $X_1$  (kompetensi) maka akan tinggi/baik variabel  $Y$  (kinerja). Dan terdapat pengaruh positif variabel  $X_2$  (kepemimpinan) terhadap variabel  $Y$  (kinerja) yang ditunjukkan oleh diperoleh hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,960 > 1,988$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_2$  (kepemimpinan) maka akan tinggi/baik variabel  $Y$  (kinerja).
2. Dari uji  $F$  diperoleh  $30,576$  dengan  $F_{tabel}$   $3,11$  atau  $sig$   $0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .
3. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh (*R-Square*) adalah  $0,443$  atau  $44,30\%$ , menunjukkan sekitar  $61,90\%$  variabel  $Y$  dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan



( $X_2$ ) terhadap variabel Y (kinerja) adalah 44,30%. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## **B. Saran**

1. Mengingat motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja para pegawai, maka hendaknya motivasi benar-benar diperhatikan, dengan demikian diharapkan pada pegawai dapat bekerja dengan maksimal sehingga mampu meningkatkan kinerja yang tinggi.
2. Kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja sehingga diharapkan kepada pihak manajemen perusahaan terus meningkatkan kompetensi pegawai dengan cara memberikan pelatihan kepada para pegawai.
3. Hendaknya pimpinan mampu memberikan arahan serta motivasi yang positif kepada para pegawai sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Edi Sutrisno (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Jakarta : Prenada Media Group.
- Hasibuan, Malayu S. P (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Imam Ghozali. (2008). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2008). *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, 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. (2008). *Dasar – Dasar Manajemen*, Jakarta : PT Grasindo

## DAFTAR ISI

### DAFTAR ISI

#### BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1	
B. Identifikasi Masalah .....	3	C.
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	4	

#### BAB II : LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis .....	5	
1. Kompetensi .....	6	
a. Pengertian Kompetensi .....	6	
b. Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	9	
c. Tingkatan Kompetensi SDM .....	10	
d. Faktor-faktor Kompetensi .....	12	
e. Indikator Kompetensi .....	15	
2. Kepemimpinan .....	15	
a. Pengertian Kepemimpinan .....	15	
b. Teori Kepemimpinan.....	16	
c. Indikator Kepemimpinan .....	19	
3. Kinerja .....	20	
a. Pengertian Kinerja .....	20	
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	21	
c. Indikator Kinerja .....	25	
B. Kerangka Konseptual .....	25	
C. Hipotesis .....	27	

**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian.....	28
B. Definisi Operasional.....	28
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	29
C. Populasi dan Sampel.....	30
D. Teknik Pengumpulan Data.....	30
E. Teknik Analisis Data .....	33

**DAFTAR PUSTAKA**

