

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PRAJURIT TNI AD DI AKADEMI MILITER**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



**Disusun Oleh:  
Teguh Subagio Utomo  
NPM. 14.0101.0126**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2018**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PRAJURIT TNI AD DI AKADEMI MILITER**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Magelang**



**Disusun Oleh:  
Teguh Subagio Utomo  
NPM. 14.0101.0126**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2018**



## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawa ini :

Nama : Teguh Subagio Utomo

NPM : 14.0101.0126

Fakultas : Ekonomi

Program studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

### **ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PRAJURIT TNI AD DI AKADEMI MILITER**

Adalah benar-benar hasil karya saya dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, Agustus 2018  
Pembuat pernyataan

Teguh Subagio Utomo  
NPM : 14.0101.0126

## RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Teguh Subagio Utomo  
**Jenis kelamin** : laki-laki  
**Tempat, Tanggal lahir** : Malang, 15 Nopember 1965  
**Agama** : Kristen Protestan  
**Status** : Kawin  
**Alamat Rumah** : Perum Green java KV 54 Magelang  
**Alamat Email** : [Teguh.subagio@gmail.com](mailto:Teguh.subagio@gmail.com)

### **Pendidikan Formal :**

**Sekolah Dasar** (1973 - 1978) : SDN Blimbing II. Malang  
**SMP** (1978 - 1980 ) : SMP Katolik Malang  
**SMA** ( 1981 – 1984 ) : SMAI Malang

### **Pendidikan Militer :**

Sekolah calon Bintara (SECABA) th 1985  
Sekolah calon Perwira (SECAPA) th 1996  
Sekolah Lanjutan Perwira (SELAPA) th 2008  
Kursus Fungsional Bidang Perencanaan dan Anggaran th 2012  
Combath Instructor Course Australia th 1991

### **Penugasan :**

Operasi Timor timur th 1986 – 1987  
Operasi Aceh th 2014 – 2015  
Papua th 2017

Magelang, Oktober 2018  
Peneliti

Teguh Subagio Utomo  
NPM : 14.0101.0126

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan rasa syukur dan kerendahan hati karya penulis didedikasikan untuk :

- Istri tercinta (Dra. Natalina Kristiani., M.M.) yang telah memberikan dorongan moril, serta pendamping setia dalam menuju sukses.
- Anak- anakku tersayang (Luxcy.,S.Spi , Dhika, dan Krido) yang tidak bosan-bosannya dalam memberikan semangat.
- Para Dosen, terlebih Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan.
- Pihak-pihak terkait yang tidak bisa kami sebutkan satu-persatu.
- Almamater sebagai wadah menuju sukses.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
ABSTRAKSI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. .... Latar	
Belakang Masalah .....	1
B. .... Batasan	
Masalah .....	3
C. .... Rumusan	
Masalah .....	4
D. .... Tujuan	
Penelitian.....	5
E. .... Manfaat	
Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Landasan Teori.....	6
1. .... Kinerja	
.....	6
2. .... Kepemim	
pinan.....	8

3. ....	Kompensasi	11
4. ....	Kompetensi	19
5. ....	Budaya Organisasi	24
6. ....	Motivasi	27
B. Peneliti Terdahulu		30
C. Kerangka Pikir		32
D. Definisi operasional variabel		35
E. Hipotesis penelitian		38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		<b>40</b>
A. Metode Penelitian		36
1. Lokasi dan Jenis Penelitian		36
2. Populasi dan sampel		36
3. Teknik pengumpulan data		37
4. Instrument Penelitian		37
B. Teknik pengolahan data		42
C. Teknik Analisis Data		44
D. Pengujian Hipotesis		47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		<b>51</b>
A. ....	Deskripsi Responden terhadap variabel penelitian	51
B. ....	Deskripsi Variabel	53
C. ....	Pembahasan hasil penelitian	59
1. Uji validitas dan reliabilitas		59

2. uji linieritas antara variabel bebas terhadap variabel terikat	69
3. Analisis Regresi berganda.....	74
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>80</b>
A. Kesimpulan.....	80
B. Keterbatasan Penelitian .....	80
C. Saran .....	80

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN :**

- ..... Tabel uji validitas, reliabilitas dan linieritas.
- ..... Kuesioner.
- ..... Tabulasi data.

## ABSTSAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja prajurit di Dendemlat Akademi Militer TNI-AD. Penelitian ini dilakukan pengambilan simple menggunakan purposive sampling dengan 106 responden. Teknik analisis menggunakan teknik regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas, kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), kompetensi ( $X_3$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ), motivasi ( $X_5$ ), secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja ( $Y$ ). Sedangkan secara parsial variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. nilai hitung  $T >$  nilai tabel  $T$ . Variabel budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap variabel Kinerja (77,8 %) paling tinggi diantara variabel lain. Dari hasil diatas disarankan agar lembaga Akademi Militer pada umumnya dan satuan Dendemonlat tetap dan meningkatkan budaya organisasi yang saat ini sudah ada dengan selalu menanamkan faktor-faktor kedisiplinan, Loyalitas pada pimpinan dan satuan, dan jiwa korsa yang kuat terhadap sesama Prajurit dan Satuan.

-----  
Kata kunci : kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Diera globalisasi seperti saat ini hampir semua Negara berlomba-lomba untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dengan demikian masing-masing Negara akan berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) secara maksimal. Begitu pula dengan bangsa Indonesia, dimana saat ini pemerintah sedang berupaya untuk meningkatkan kemajuan bangsa diberbagai sektor, diantaranya adalah kemajuan sumber daya manusia Indonesia. Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kemampuan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan melaksanakan program Reformasi Birokrasi (RB). Reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah Indonesia untuk mewujudkan good goverement pada akhirnya menuntut pemerintahan sekarang untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi guna pengembangan pelayanan publik. Pemerintah harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan pemerintah tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh pemerintah.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi pemerintah memegang peranan yang sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas pemerintahan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi pemerintah harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintahan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap,

tetapi justru lebih tergantung pada manusia/pegawainya yang melaksanakan pekerjaan tersebut, yang didalamnya terdapat bagaimana pola Kepemimpinan yang diterapkan, kompensasi yang diberikan, serta kompetensi dan motivasi yang telah dimiliki oleh semua pegawai yang ada di instansi tersebut. Dengan demikian keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh Kepimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi, serta kinerja dari semua lapisan, baik dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Setiap instansi pemerintahan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja prajurit/pegawainya dengan harapan agar tujuan organisasi/pemerintahan tercapai dengan maksimal.

Akademi Militer sebagai badan pelaksana pusat di tingkat Mabes AD mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pendidikan pembentukan Perwira Sukarela TNI AD tingkat Akademi. Dalam melaksanakan tugasnya Akademi Militer menyelenggarakan kegiatan yaitu pengajaran dan pengasuhan. Kedua aspek kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang bulat dan utuh dan saling keterkaitan. Akademi Militer sebagai lembaga pendidikan, dimana dalam penyelenggaraan pendidikan tentunya tidak terlepas dari tenaga pendidik (Gadik), Pengasuh dan pelatih sebagai jembatan dalam pembentukan calon-calon perwira muda. Tentunya para prajurit Akmil dituntut untuk mempunyai kinerja yang tinggi dan berkompetensi, serta mematuhi budaya organisasi yang ada di TNI AD pada umumnya dan Lembaga Akademi Militer pada khususnya dimana budaya organisasi di TNI telah diatur dalam suatu aturan yang dikenal dengan nama "Permildas" (peraturan militer dasar). Upaya untuk meningkatkan profesional dan kinerja prajurit Akademi Militer (Akmil), salah satu kebijakan yang ditempuh oleh pimpinan lembaga Akmil adalah dengan mengoptimalkan kemampuan prajurit. Adapun kemampuan prajurit tersebut meliputi peningkatan profesionalisme, dedikasi, motivasi, disiplin serta sikap mental yang bersih dari KKN. Dalam rangka meningkatkan kinerja itu sendiri, ada faktor-faktor yang harus diperhatikan antara lain : Kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, Kompensasi yang diberikan oleh pemerintah, Kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu, Budaya organisasi yang ada di Lembaga

Akmil, dan Motivasi yang dimiliki prajurit serta Kinerja didalam Lembaga Akademi Militer.

Dari uraian diatas, dapat dilihat juga hasil penelitian terdahulu di instansi pemerintahan /swasta sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Murzaeni (2003) terhadap SMU swasta di kota Tegal tentang pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru , dengan kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh positif, signifikan antara Kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan iklim kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja. Variabel kinerja guru yang dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja sebesar 24,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh predictor lain.

2. Penelitian Edy Purwanto (2008) terhadap SMUN 1Bantar kawang Kabupaten Brebes tentang analisis pengaruh motivasi, dedikasi dan kemampuan profesi terhadap kinerja guru, dengan kesimpulan bahwa secara parsial motivasi, dedikasi dan kemampuan, tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan motivasi mempunyai pengaruh dominan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) terhadap sekretariat DPRD Propensi Jawa Tengah tentang pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kesimpulan, bahwa secara parsial budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun disisi lain untuk variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan (negatif), karena adanya budaya organisasi yang ditopang dengan tingkat motivasi kinerja yang cukup baik.

Dari perbedaan hasil yang telah di buktikan oleh penelitian terdahulu dan dikaitkan dengan kondisi nyata yang ada di lembaga Akademi Militer secara khusus di Detasemen demonstrasi dan latihan Akademi Militer maka, penelitian ini mencoba untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja prajurit, apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja prajurit, apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja prajurit, dan apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja prajurit, serta apakah motivasi juga berpengaruh

terhadap kinerja prajuri yang ada di Lembaga Akademi Militer, dimana penelitian ini belum pernah dilakukan di Lembaga Akademi Militer. Dari uraian diatas maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PRAJURIT TNI-AD DI AKADEMI MILITER”.

#### B. Batasan Masalah.

Dalam penyusunan skripsi ini, agar tidak terjadi kesalahan pemahaman maka akan dibatasi permasalahannya pada Prajurit TNI AD yang berada di Detasemen Demonstrasi dan Latihan (Dendemlat) Akademi Militer. Dengan alas antara lain:

1. Lembaga Akademi Militer terdiri dari berbagai satuan dan mempunyai jumlah personel yang cukup besar, sehingga penelitian secara keseluruhan tidak mungkin dilaksanakan, karena akan membutuhkan waktu yang cukup lama.
2. Letak Kampus dan lokasi penelitian relatif dekat apabila penelitian dilaksanakan di Kesatrian Akademi Militer.
3. Satuan Detasemen Demonstrasi dan Latihan yang ada di Akademi Militer mempunyai kredibilitas yang sama dengan satuan-satuan di jajaran TNI AD.

#### C. Rumusan Masalah.

Berdasarkan dari latar belakang, maka ada beberapa permasalahan yang harus dijawab yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi secara parsial terhadap kinerja prajurit TNI AD di Dendemlat Akmil?.
1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi secara simultan terhadap kinerja prajurit TNI AD di Dendemlat Akmil?

#### D. Tujuan Penelitian.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja prajurit di Dendemat Akademi Militer TNI-AD.
2. Untuk mengetahui Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja prajurit di Dendemat Akademi Militer TNI-AD.

E. Manfaat Penelitian.

1. Bagi Lembaga. Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi suatu lembaga untuk mengetahui arti pentingnya pengaruh kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi sehingga dapat mendorong atau meningkatkan kinerja prajurit.
2. Bagi Pembaca. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja prajurit.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian kinerja

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". "Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya." "Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2015). Menurut Rivai dan Basri (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2016) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pemerintah pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari instansi pemerintah dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2016).

###### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015) faktor-faktor

yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1).Kemampuan, 2).Motivasi, 3).Dukungan yang diterima, 4).Keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan 5).Hubungan

dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. menurut Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. David C. Mc Clelland (2015) seperti dikutip Mangkunegara (2010), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : a) Memiliki tanggung jawab yang tinggi. b) Berani mengambil risiko. c) Memiliki tujuan yang realistik. d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. e) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan. f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### c. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2015).

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu di dalam perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan tersebut. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut

penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Rosidah, 2017)

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok Kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik Pimpinan, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Armstrong (2015) menyatakan Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2016).

Kepemimpinan menurut Anoraga (2016) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak Pimpinan itu.

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayitno, 2016).

Berdasarkan pengertian Kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan erat kaitannya dengan

kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### b. Tipe Kepemimpinan

Siagian (2016) menyatakan bahwa terdapat lima tipe Kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

- 1) Tipe Otokratik. Kepemimpinan otokratik adalah seorang Pimpinan yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya.
- 2) Tipe Kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.
- 3) Tipe Paternalistik. Kepemimpinan paternalistik adalah seorang Pimpinan yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:
  - a) Bersikap selalu melindungi
  - b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
  - c) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
  - d) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
  - e) Melakukan pengawasan yang ketat.
- 4) Tipe Kharismatik. Tipe Kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, Pimpinan yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang Pimpinan.

Pimpinan kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian Pimpinan memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

- 5) Tipe Laissez Faire. Kepemimpinan laissez faire adalah Kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pimpinan ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- 6) Tipe Demokratik. Kepemimpinan demokratik adalah Kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pimpinan ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

### c. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi Kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2016) secara operasional fungsi pokok Kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Fungsi Instruktif. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- 2) Fungsi konsultatif. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga Kepemimpinan berlangsung efektif.
- 3) Fungsi Partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini Pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan Pimpinan harus tetap dalam fungsi sebagai Pimpinan dan bukan pelaksana.
- 4) Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu Pimpinan yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- 5) Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa Kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel Kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo

yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

### 3. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Simamora (2016) yang mengatakan bahwa terminologi atau pembagian dari kompensasi adalah dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung, kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Kompensasi Menurut Hasibuan (2010).

Menurut Hasibuan, bahwa definisi kompensasi yang diuraikannya, berpendapat bahwa pengertian kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan dalam bentuk imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### b. Tujuan Kompensasi

Tidak sedikit kasus Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang kurang menarik, sehingga kompensasi demikian bertujuan bukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, akan tetapi untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM). Menurut Singodimejo, bahwa tujuan dalam pemberian kompensasi antara lain adalah :

- 1) Menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya
- 2) Meningkatkan prestasi kerja,
- 3) Meningkatkan harga diri para karyawan,

- 4) Mempererat hubungan kerja antara karyawan,
- 5) Mencegah karyawan meninggalkan perusahaan,
- 6) Meningkatkan disiplin kerja
- 7) Melaksanakan perundang-undangan,
- 8) Perusahaan dapat memberikan teknologi baru

Menurut Hasibuan (2016) bahwa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

- 1) Ikatakan Kerja Sama. Pemberian kompensasi akan terjalin sebuah kerja sama formal antara majikan dan juga karyawan. Dengan mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang telah disepakati.
- 2) Kepuasan Kerja. Dengan adanya balas jasa, karyawan memenuhi suatu kebutuhan status sosial, fisik dan juga egoistiknya sehingga dapat memperoleh kepuasan kerja dan juga jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif. Program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan dapat lebih mudah.
- 4) Motivasi. Balas jasa dapat memberikan cukup besar, manajer akan mudah untuk memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas Karyawan. Program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsisten yang kompetitif dapat memberikan adanya sebuah stabilitas karyawan yang lebih terjamin karena adanya sebuah *turnover* yang relatif kecil.
- 6) Disiplin. Dengan adanya suatu pemberian balas jasa yang cukup besar, maka mampu untuk menghadirkan adanya disiplin ilmu bagi segenap karyawan yang semakin baik. Mereka dapat menyadari serta menaati suatu peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaturan Serikat Buruh. Kompensasi berpengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan juga karyawan mampu untuk berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah. Program kompensasi yang sesuai dengan undang-undang perburuan yang berlaku misalnya batas upah minimum, maka intervensi pemerintah mampu untuk dihindarkan.

### c. Komponen Kompensasi

Terdapat beberapa komponen-komponen kompensasi. Adapun komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji. Gaji adalah balas jasa berupa uang untuk diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Upah. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan ataupun banyaknya pelayanan yang diberikan
- 3) Insentif. Insentif merupakan imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- 4) Fasilitas. Fasilitas adalah suatu kompensasi tambahan dalam memberikan kenyamanan bagi karyawan.

Kompensasi total terdiri atas tiga komponen yang memiliki macam-macam variasi, yaitu:

- a). Unsur yang mendasar adalah kompensasi tetap diterima oleh karyawan secara teratur, baik berupa gaji ataupun upah.
- b). Komponen total yang insentif, program untuk dirancang memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif dalam bentuk seperti bonus dan bagi untung.
- c). Komponen terakhir dari kompensasi total yakni tunjangan yang terkadang disebut dengan kompensasi tidak langsung. Tunjangan tersebut terdiri dari asuransi, liburan, kesehatan dan lain-lainnya.

Sedangkan menurut Patton bahwa dalam kebijakan kompensasi terdapat tujuh kriteria. Kompensasi seharusnya.

- a) Memadai. Dalam tingkat yang minimal pemerintahan, manajerial dan serikat kerja harus dipenuhi.
- b) Adil. Setiap orang harus diberi imbalan secara adil, sesuai atas usahanya, kemampuan, dan juga pelatihannya.
- c) Seimbang. Gaji/upah, tunjangan dan juga penghargaan lainnya seharusnya memberi sebuah paket imbalan yang menyeluruh dan juga layak.

- d) Efektif biaya. Gaji seharusnya dalam takarannya tidak berlebihan dan juga mempertimbangkan kemampuan suatu organisasi membayar.
- e) Aman. Gaji/upah seharusnya cukup dalam membantu setiap karyawan yang memiliki rasa aman dan juga nyaman untuk membantu dalam memenuhi setiap kebutuhan pokoknya.
- f) Menyediakan insentif. Imbalannya seharusnya memotivasi kerja yang efektif dan juga produktif.
- g) Dapat diterima karyawan. Karyawan seharusnya memahami suatu sistem imbalan dan juga merasa bahwa sistem demikian masuk akal bagi perusahaan ataupun bagi dirinya.

#### d. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

##### 1). Kompensasi Langsung

Pengertian kompensasi langsung adalah kompensasi yang dirasakan secara langsung oleh penerimanya, misalnya gaji, insentif, dan juga upah.

- a) Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai suatu konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang dapat memberikan suatu sumbangan tenaga dan juga pikiran dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.
- b) Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan ataupun dari banyaknya pelayanan yang dihasilkan.
- c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena dapat menjadi suatu keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

##### 2). Kompensasi Tidak Langsung

Pengertian kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak langsung dirasakan oleh karyawan, yakni *benefit* dan *service* (tunjangan pelayanan), *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan atas dasar kebijakan perusahaan terhadap keseluruhan karyawan atas usaha dalam meningkatkan kesejahteraan mereka. Program tunjangan karyawan dapat bagi dalam tiga kategori yakni sebagai berikut :

- a) Tunjangan memberikan hasil (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi setiap kalangan karyawan yang membayar pengeluaran ekstrim atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga.
- b) Program tunjangan sebagai kesempatan karyawan. Meliputi pembayaran kuliah hingga hiburan, cuti, hari besar dan cuti bagi karyawan perempuan yang hamil.
- c) Tunjangan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Dalam hal ini tunjangan kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.

Jenis kompensasi yang diberikan pada pegawai menurut Mondy dan Neo, dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial (Mondy & Neo, 2016) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima pegawai dalam bentuk non- finansial, seperti promosi jabatan dan penghargaan. Dalam penelitian Andrew F. Sikula menyatakan bahwa di bagian kepegawaian, hadiah yang bersifat uang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk- bentuk kompensasi seperti upah, gaji digunakan untuk mengatur pemberian pegawai antara pegawai dengan organisasi. Remunerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan (Martoyo, 2015).

Bagi organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

#### Pemberian tunjangan Kinerja

- a. Kepada seluruh pegawai Kemhan dan TNI selain penghasilan yang berhak diterima menurut peraturan perundang-undangan, diberikan Tunjangan kinerja setiap bulan.

- b. Tunjangan kinerja diberikan terhitung mulai tanggal pegawai yang bersangkutan telah secara nyata melaksanakan tugas/jabatan/pekerjaan paling sedikit selama 1 (satu) bulan mulai tanggal 1 (satu) atau hari kerja berikutnya, apabila tanggal 1 (satu) jatuh pada hari libur.
- c. Pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Kemhan berdasarkan kelas jabatan (Grading).
- d. Pemberian tunjangan kinerja di lingkungan TNI berdasarkan kelas jabatan.
- e. Realisasi tunjangan kinerja dilaksanakan pada bulan berikutnya setelah pegawai yang bersangkutan telah secara nyata melaksanakan tugas/jabatan/pekerjaan paling sedikit selama 1 (satu) bulan, kecuali tunjangan kinerja bulan desember dilaksanakan pembayaran pada bulan Desember.

Pembayaran Tunjangan kinerja diberikan dengan persyaratan :

- a. Pegawai Kemhan/TNI yang telah bekerja selama 5 (lima) hari kerja mulai hari senin s.d hari jum'at setiap minggu dengan jumlah jam kerja 37.5 jam yaitu :
  - 1). Hari senin s.d hari kamis : pukul 07.00 WIB s.d pukul 15.30 WIB  
Waktu istirahat : pukul 12.00 WIB s.d pukul 13.00 WIB
  - 2). Hari jum'at : pukul 07.00 WIB s.d pukul 16.00 WIB waktu istirahat : pukul 11.30 WIB s.d 13.00 WIB
- b. Ketentuan mengenai hari dan jam kerja di satuan kerja, sub satuan kerja an/atau Unit kerja di Kemhan yang tugasnya bersifat diatur dengan peraturan menteri pertahanan

- c. Ketentuan mengenai hari dan jam kerja di satuan kerja, sub satuan kerja dan/atau unit kerja di TNI yang tugasnya bersifat khusus diatur dengan peraturan panglima TNI.
- d. Setiap pegawai wajib mencatatkan waktu kedatangan dan kepulangan kerja dengan menempelkan jari pada alat absensi sidik jari (finger print) atau mengis daftar hadir, selanjutnya data kehadiran tersebut disampaikan kepada pejabat personel Kotama/satuan kerja yang bersangkutan.
  - 1). Pegawai yang dapat mencatatkan daftar hadir karena alasan tertentu (cuti, tugas belajar, sakit, dan sebagainya). Wajib memberitahukana kepada Komandan/kepala satker dengan alasan yang bisa dipertanggung jawabkan.
  - 2). Pegawai yang telambat masuk kerja atau pulang sebelum waktunya karena keperluan penting atau mendesak seperti orang tua/anak/suami/kakak/adik sakit keras atau meninggal dunia, dapat mengajukan permohonan ijin dan/atau cuti kepada komandan/kepala satker.
  - 3). Pegawai yang telambat masuk kerja, tidak diberlakukan pengurangan tunjangan kinerja apabila telah melaporkan kehadiran kepada komandan/kepala Satker dengan melengkapi surat keterangan.
  - 4). Pegawai yang meninggalkan tempat pekerjaan sebelum waktunya tidak diberlakukan pemotongan tunjangan kinerja apabila telah mendapat ijin dari komandan/kepala kotama/kepala satker dengan melengkapi surat keterangan.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawan dapat dipengaruhi dengan berbagai faktor sebagai suatu tantangan setiap organisasi dalam menentukan kebijakan kompensasi bagi karyawannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

- 1) Produktivitas. Organisasi berkeinginan untuk memperoleh keuntungan baik berupa material atau non-material.
- 2) Kemampuan untuk Membayar. Pemberian kompensasi tergantung dari mampu untuk membayar. Organisasi tidak memberikan kompensasi tidak melebihi kemampuannya.
- 3) Kesediaan untuk Membayar. Kesiediaan ini berpengaruh atas kebijaksanaan pemberian kompensasi karyawannya.
- 4) Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja. Banyak tidaknya tenaga kerja di pasaran kerja, dapat mempengaruhi pemberian kompensasi.
- 5) Organisasi Karyawan. Adanya organisasi karyawan tersebut akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi.

Peraturan dan Perundang-Undangan. Hal demikian akan membantu bidang perburuan (karyawan). Peraturan tersebut jelas mempengaruhi sistem pemberian kompensasi bagi setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

#### f. Kriteria Pemberian Kompensasi

Kebijakan ini dapat memberikan kompensasi bagi perusahaan untuk berubah-ubah. Agar perubahan tersebut tidak menimbulkan kegoncangan bagi perusahaan, maka menurut Notoatmodjo (2012), kriteria yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- 1). Biaya Hidup. Kriteria ini berorientasi kepada kebutuhan karyawan yang dipentingkan agar memiliki produktivitas yang optimal.
- 2). Produktivitas. Meningkatkan produktivitas karyawan akan meningkatkan penghasilan organisasi.
- 3). Skala Upah atau Gaji Umum yang Berlaku. Kriteria yang terbilang sulit jika dilihat dari besar kecilnya organisasi tersebut. Namun, organisasi tersebut dapat berkaca kepada organisasi yang setingkat secara umum untuk memberikan kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.
- 4). Kemampuan Membayar. Setiap organisasi memperhitungkan biaya yang dikeluarkan untuk membayar upah karyawannya, dikaitkan dengan keseluruhan organisasi.

- 5). Upah atau Gaji untuk Menarik, Mempertahankan dan Memotivasi Karyawan. Organisasi yang baik selalu menarik calon karyawan bekerja di dalamnya, serta mempertahankan karyawannya untuk betah bekerja didalamnya.

#### 4. Kompetensi

##### a. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2016) sebagai berikut; *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*“ Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dalam Palan (2016) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni:

- 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem.
- 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
- 5). Motivasi merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Menurut Undang-Undang No.13 Tahun 2003, Pengertian kompetensi menurut UU No.13 Tahun 2013 adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Stephen Robbin (2016), Pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

b. Jenis-Jenis Kompetensi

Berikut ini adalah jenis-jenis dari kompetensi yang dijelaskan dibawah:

**1). Kompetensi Kepribadian.**

Kompetensi kepribadian adalah personal yang mencerminkan kepribadian yang arif, stabil, dewasa, mantap dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik serta mempunyai akhlak mulia. Kompetensi kepribadian memiliki sub kompetensi yang meliputi:

- (a). Kepribadian yang stabil dan mantab
- (b). Kepribadian yang arif
- (c). Kepribadian yang dewasa
- (d). Kepribadian yang berwibawa
- (e). Menjadi teladan dan berakhlak mulia

**2). Kompetensi Pedagogik.**

Adalah kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk menunjukkan berbagai potensi yang dimiliki. Memiliki sub kompetensi yang meliputi.

- a) Memahami peserta didik dengan mendalam
- b) Membuat rancangan pembelajaran

- c) Melaksanakan pembelajaran
- d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran
- e) Mengembangkan peserta didik untuk menunjukkan berbagai potensinya

### 3). **Kompetensi Profesional.**

Adalah penguasaan terhadap materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang membawahi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Sub kompetensinya meliputi:

- a) Menguasai substansi keilmuan yang berkaitan dengan bidang studi
- b) Menguasai struktur dan metode keilmuan

### 4). **Kompetensi Sosial.**

Adalah kompetensi guru untuk berkomunikasi dan bergaul dengan murid atau peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali murid dan masyarakat. Menurut Kunandar, kompetensi dibagi menjadi lima jenis yaitu:

- a) Kompetensi intelektual: yaitu perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan sebagai penunjang kinerja.
- b) Kompetensi fisik: yaitu perangkat kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas
- c) Kompetensi pribadi: yaitu perangkat perilaku yang berhubungan dengan kemampuan seseorang dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan memahami diri.
- d) Kompetensi sosial: yaitu perangkat tertentu yang menjadi dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sosial.
- e) Kompetensi spiritual: yaitu pemahaman, penghayatan dan pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

#### c. Karakteristik kompetensi

Terdapat 5 tipe karakteristik kompetensi :

- 1). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2). Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3). Konsep diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang
- 4). Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik
- 5). Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

d. Kategori kompetensi

Michael Zwell (2016) mendefinisikan lima kategori kompetensi, yaitu ;

- 1). *Task Achievement*. Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh ; orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- 2). *Relationship*. Kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi; kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- 3). *Personal Attribute*. Kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Kompetensi ini meliputi; integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4). *Managerial*. Kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pebelolaan , pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa; memotivasi, memberdayakan/ empowering, dan mengembangkan orang lain.
- 5). *Leadership*. Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi; Kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.

e. Manfaat Kompetensi

Menurut Prihadi (2016) manfaat kompetensi adalah:

- 1). Prediktor kesuksesan kerja: Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.
- 2). Merekrut karyawan yang andal: Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru.
- 3). Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan karyawan: Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

Ruky dalam Sutrisno (2016) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin terkenal dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan manfaat atau alasan berikut:

1. Menjadikan jelas standar kerja dan harapan yang akan dicapai
2. Sebagai alat seleksi karyawan
3. Produktivitas menjadi maksimal
4. Menjadikan mudah adaptasi terhadap perubahan
5. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Dengan demikian dari penjelasan diatas dapat diungkapkan bahwa hubungan antara kompetensi dan kinerja sangat erat dan dominan, karena keterampilan dan skill seseorang sangat berpengaruh terhadap tugas-tugas yang akan dihadapi masing-masing individu dalam suatu instansi, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang

prajurit/pegawai, maka akan semakin tinggi pula etos kerja dan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

## 5. Budaya Organisasi

a. Penertian Budaya organisasi. Menurut Robbins, budaya organisasi cukup didefinisikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kebersamaan pengertian (2016). Sedangkan menurut Susanto, Pengertian budaya organisasi menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Mondy dan Noe (2016): Menurutnya budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

### b. Fungsi Budaya Organisasi

- 1) Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi
- 2) Alat pengorganisasian anggota
- 3) Memperkuat nilai-nilai dalam organisasi
- 4) Mekanisme kontrol perilaku
- 5) Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.
- 6) Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

Fungsi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli. Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (2016) ada beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat.
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat.
- 3) Sebagai sumber.

- 4) Sebagai kekuatan penggerak.
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
- 6) Sebagai pola perilaku.
- 7) Sebagai warisan.
- 8) Sebagai pengganti formalisasi.
- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
- 10) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan Negara sehingga terbentuk nation – state

Sedangkan menurut Robbins (2016) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem social

c. Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

- 1). *Innovation and Risk Talking* (Inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
- 2). *Attention to Detail* (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharakan menunjukkan ketepatan, alaisis, dan perhatian pada hal detail.
- 3). *Outcome Oritentation* (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- 4). *People Orientation* (Orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- 5). *Team Orientation* (Orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual
- 6). *Aggresiveness* (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing,

7). *Stability* (Stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

#### d. Contoh-Contoh Budaya Organisasi

##### 1). Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal kerapian administrasi, merupakan yang harus dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagainya yang membantu dalam kinerja organisasi.

##### 2). Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

##### 3). Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

##### 4). Inovasi

Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Budaya organisasi dan Kinerja sangat tinggi korelasinya dimana Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai- nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. Tetapi sering terjadi, nilai- nilai tersebut tidak cukup membantu individu yang bersangkutan untuk sukses dalam organisasi. Yang bersangkutan perlu belajar bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatannya. Biasanya diberikan training untuk merestrukturisasikan cara berpikir. Mereka diajarkan untuk berpikir dan bertindak seperti yang dikehendaki organisasi.

## 6. Pengertian Motivasi

Teori motivasi merupakan suatu pandangan yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu dalam suatu unit bisnis. Motivasi dapat menyebabkan seseorang untuk berperilaku baik, oleh karena itu motivasi pegawai yang tinggi berbanding lurus dengan kinerja pemerintahan. Seorang pegawai yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para pegawai yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan pemerintah tidak akan tercapai. Marjani (2015) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja prajurit/pegawai. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Menurut Rekso hadiprojo dan Handoko (2015), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Pendapat ini menjelaskan bahwa motivasi mendasari setiap tindakan setiap orang guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi diwujudkan dalam bentuk perilaku melakukan sesuatu.

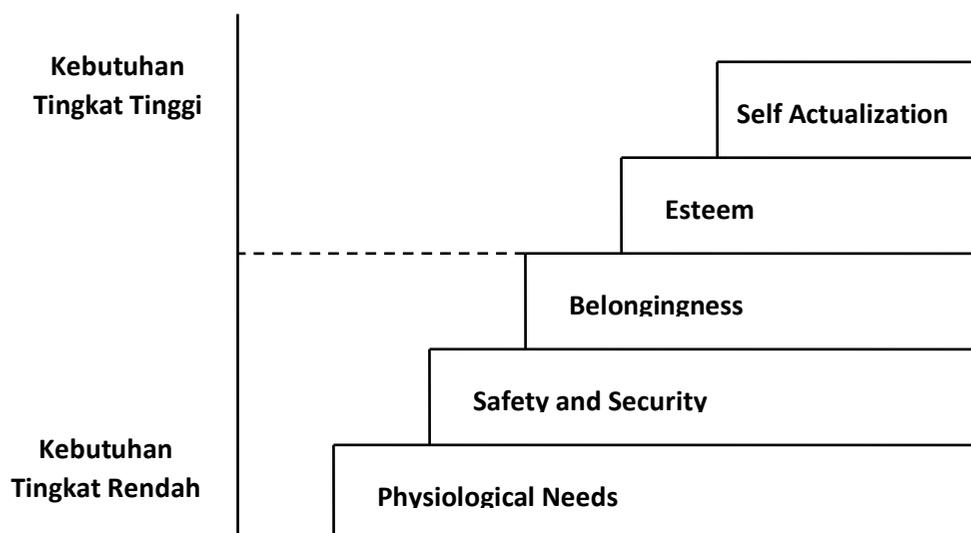
Teori- teori motivasi di bedakan menjadi 3 kelompok :

- a. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*), yaitu dengan lebih banyak menekankan pada factor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan tertentu; contoh teori motivasi Abraham Maslow.
- b. Teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*), manusia itu melaksanakan tugas/ kerja karena dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan

kebutuhan yang ada dalam dirinya, dalam hal ini kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku prajurit/pegawai, sehingga kita tidak mungkin memahami perilaku pegawaitanpa mengerti kebutuhannya. Dalam teori ini tersirat bahwa manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan dasarnya sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi. Kebutuhan manusia menurut teori hirarki kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut : 1). Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. 2). Kebutuhan rasa aman (*safety and security needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lingkungan hidup. 3). Kebutuhan untuk rasa memiliki (*belongingness*), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. 4). Kebutuhan akanharga diri (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. 5). Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*needs of self-actualization*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide- ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk bagan sebagai berikut :

Bagan hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow



c. Teori motivasi dengan pendekatan proses (*proses theory*), teori yang tidak hanya menekankan pada factor apa yang membuat pegawai bertindak, tetapi juga bagaimana pegawai tersebut termotivasi; contoh: teori motivasi David Mc. Clelland.

Tujuan Pemberian Motivasi menurut Hasibuan (2016) tujuan pemberian motivasi antara lain: 1) Mendorong gairah dan semangat kerja prajurit/pegawai. 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja prajurit/pegawai. 3) Meningkatkan produktivitas kerja prajurit/pegawai. 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai instansi pemerintah. 5) Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi prajurit/pegawai. 6) Meningkatkan pengadaan prajurit/pegawai. 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik. 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi prajurit/pegawai. 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan prajurit/pegawai. 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja.

Hubungan antara kedua variable sangat berkaitan, dimana apabila seorang pegawai mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas (peningkatan produktivitas kerja) atau mempunyai kinerja bagus, namun sebaliknya apabila seorang pegawai yang mempunyai motivasi kerja rendah hal itu akan berdampak menurunnya produktivitas kerja.

## B. Penelitian Terdahulu

1. Murzaeni mursid (2016) meneliti tentang “Pengaruh persepsi guru mengenai kriteria Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMU swasta di Kota Tegal”. Alat analisis yang digunakan random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara Kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan iklim kerja secara bersama-sama juga berpengaruh terhadap kinerja. Variabel kinerja guru yang dijelaskan oleh perilaku Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja adalah 24,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh predictor lain.

2. Darmaji atmaja (2015) Meneliti tentang, Pengaruh motivasi, dedikasi dan kemampuan profesi terhadap kinerja guru SMU 1 Bantar kawung Kabupaten Brebes. Alat analisis yang digunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara bersama-sama motivasi, dedikasi dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara parsial motivasi, dedikasi dan kemampuan kurang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan motivasi mempunyai pengaruh dominan.

3. Suharto dan Budi Cahyono (2009) meneliti tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja sumber daya manusia di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. Alat analisis yang digunakan *simple proporsional sampling*, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama Budaya organisasi, Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit/pegawai, sedangkan Secara parsial Budaya organisasi, Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja prajurit/pegawai, namun disisi lain untuk variable Kepemimpinan kurang berpengaruh secara signifikan (negatif), karena adanya budaya organisasi yang ditopang dengan tingkat motivasi kinerja yang cukup baik.

4. Windy Aprilia murti dan Gunasti Hudiwinarsih. Meneliti tentang karyawan bagian akuntansi pada perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya dengan jumlah responden sebanyak 32 orang. Alat analisis yang digunakan *simple random sampling* hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama secara parsial budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh negatif dan kurang signifikan (Negatif) terhadap kinerja pegawai(karyawan). Dari hasil penelitian secara parsial dapat disimpulkan bahwa dalam menilai tinggi rendahnya kinerja karyawan, dapat dilihat dari seberapa besar motivasi yang diberikan suatu instansi pemerintah kepada pegawai. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal.

### C. Kerangka Pemikiran



Keterangan :

Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi secara Parsial mempengaruhi tingkat kinerja personel. Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi merupakan variabel bebas (*independen variabel*) yang mempengaruhi Tingkat kinerja sebagai variabel terikat (*dependen variabel*), sedangkan Tingkat Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi secara Simultan mempengaruhi tingkat kinerja personel di Dendemat Akmil. Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi merupakan variabel bebas (*independen variabel*) yang mempengaruhi Tingkat kinerja sebagai variabel terikat (*dependen variabel*).

### D. Definisi operasional variable.

Definisi Operasional variable merupakan suatu definisi dan dinyatakan dalam kriteria yang dapat diuji secara khusus. Operasional variable yang dikemukakan dalam penelitian ini meliputi :

1. Kepemimpinan. Kepemimpinan didalam penelitian ini adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sutarto, 2011) dari kondisi tersebut indicator yang digunakan untuk menilai Kepemimpinan adalah :

- a). Dapat memberikan keterangan atau informasi terkini dalam pelaksanaan tugas.
- b). Bersifat adil.
- c). Pemberian perintah pelaksanaan tugas tanpa paksaan.
- d). Memberikan sugesti.
- e). Sebagai Katalisator.
- f). Menciptakan rasa aman.
- g). Pemberian pengertian yang jelas.
- h). Sumber Inspirasi.
- i). Memahami dan medalami bawahan.
- j). Bersikap menghargai.

2. Kompensasi. Kompensasi didalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai yang berupa gaji, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis dibayarkan langsung oleh perusahaan/ pemerintah.(Husain Umar, 2010) dari kondisi tersebut indicator yang digunakan untuk menilai kompensasi adalah :

- a). Penerimaan upah dan gaji sesuai dengan standart.
- b). Upah insentif. Tambahan kompensasi diluar gaji yang diberikan oleh perusahaan/ pemerintah.
- c). Tunjangan, berupa asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan dll, yang ditanggung oleh perusahaan/ pemerintah.
- d). Fasilitas. Setiap karyawan berhak mendapatkan fasilitas kantor yang memadai.
- e). Setiap karyawan berhak mendapatkan tunjangan yang cukup.

3. Kompetensi. Kompetensi didalam penelitian ini adalah Pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), dan sikap (attitude) yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang/ standart tertentu, dan hal itu akan tercermin dalam konteks pekerjaan yang dipengaruhi

oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja dan dapat diukur dengan beberapa indicator diantaranya :

- a). Mempunyai semangat dan kemauan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- b). Mempunyai pengetahuan yang memadai dalam mengemban jabatan yang disandang.
- c). Mempunyai keterampilan dibidang kemiliteran dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- d). Mempunyai kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas pokoknya.

4. Budaya Organisasi. Budaya Organisasi didalam penelitian ini adalah Sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, atau budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi. dari kondisi tersebut indicator yang digunakan untuk menilai Budaya organisasi adalah :

- a). Ketanggapan, diperlukan untuk tanggap dalam menjalankan perintah organisasi atau tanggap dalam menentukan sikap dan berfikir
- b). Dorongan, dalam organisasi perlu adanya dorongan atau dukungan dari pimpinan agar Prajurit/karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.
- c). Kepemimpinan, hal ini berlaku dalam menentukan nilai-nilai serta sikap yang akan diterapkan dalam organisasi oleh pimpinan perusahaan.
- d). Keramahan, Pimpinan perlu untuk meningkatkan keramahan kepada Prajurit/karyawan agar dapat menjadikan tauladan bagi Prajurit/karyawan.
- e). Kemampuan, sangat penting dalam kaitannya mencapai tujuan dari organisasi karena kemampuan yang baik dari seorang Pimpinan akan mendapatkan hasil yang baik sementara kemampuan yang buruk dari seorang Pimpinan akan mendapatkan hasil yang buruk pula.

4. Motivasi. Motivasi didalam penelitian ini adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mecapai tujuannya. Motivasi

sebagai alasan, dan ada juga yang mengartikan bahwa motivasi sama dengan semangat. dari kondisi tersebut indicator yang digunakan untuk menilai Motivasi adalah:

- a). Daya Pendorong, adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum.
- b). Kemauan, adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.
- c). Kerelaan, adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.
- d). Membentuk Keahlian, adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.
- e). Membentuk Keterampilan, adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.
- f). Tanggung Jawab, adalah suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.
- g). Kewajiban, adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

5. Kinerja. Kinerja didalam penelitian ini adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai dan Basri, 2012) dari kondisi tersebut indicator yang digunakan untuk menilai Kinerja adalah:

- a). Mempunyai sifat tanggap, cepat dan segera dalam melaksanakan perintah.
- b). Mempunyai sifat loyal kepada teman sekerja, atasan/ pimpinan dan pekerjaan/ tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- c). Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.
- d). Kemampuan mencapai standar pekerjaan yang ditetapkan.
- e). Pekerjaan disalasaikan secara efektif dan efisien

f). Ketepatan waktu dan ketelitian.

E. Hipotesis Penelitian.

Hipotesa merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, karena hipotesa merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Apabila hipotesa dirumuskan secara tepat maka akan dapat mengarahkan jalannya penelitian serta mampu menunjukkan data yang tepat untuk keperluan pengujian hipotesa tersebut.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.
6. Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan/ bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prajurit.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Metode Penelitian

###### 1. Lokasi dan jenis Penelitian.

###### a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu yang cukup terbatas oleh karena itu dengan keterbatasan yang ada maka penelitian ini hanya mengambil sampel di lingkungan Dendemat Akademi Militer jalan Gatot Soebroto Magelang Jawa Tengah.

###### b. Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti antara fenomena yang diuji. Penelitian ini biasanya mempunyai dua tujuan. Yang pertama adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu, frekuensi terjadinya aspek fenomena social tertentu. Dan yang kedua adalah untuk mendeskripsikan secara terperinci fenomena social tertentu.

Dari tiga penelitian terdahulu di atas, tipe penelitian yang digunakan untuk menyusun skripsi ini adalah tipe penelitian deskriptif dan tipe penelitian penjelasan. Adapun penelitian deskriptif akan digunakan untuk menguraikan secara deskriptif daerah penelitian. Sedang penelitian penjelasan akan digunakan untuk menyoroti hubungan antara variable-variabel yaitu variable Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja prajurit.

###### 2. Populasi, dan sampel

Menurut Mercado. Populasi adalah menunjukkan jumlah dari keseluruhan orang yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh prajurit di satuan

Dendemlat Akmil yang berjumlah 212 orang. Penelitian ini dilakukan pengambilan simple secara purposive, dimana dari seluruh bagian satuan Dendemlat diambil separuh dari jumlah yang ada yaitu berjumlah 106 orang/ prajurit Dendemlat Akmil. Dengan kriteria :

- a. Berdasarkan usia responden. Mulai usia 20 tahun s.d 51 tahun.
- b. Berdasarkan lamanya bekerja atau masa dinas prajurit. Mulai lama dinas 1 tahun s.d 30 tahun.

Menurut Sugiyono. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, dimana sampel ini lebih cocok digunakan untuk penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi. Jadi, dapat dikatakan bahwa purposive sampling adalah pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan. Maksudnya, peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan tertentu. Jadi, sampel diambil tidak secara acak, tapi ditentukan sendiri oleh peneliti

### 3. Data dan Teknik Pengumpulan Data.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Primer adalah data atau informasi yang diperoleh dari sumber pertama responden. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) pengumpulan data dapat dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat, dan reliable. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah Kuesioner dimana cara pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang pengaruh kompensasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja prajurit.

### 4. Instrumen Penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yang terdiri dari variabel bebas dan terikat, pada variabel bebas yang akan diteliti ialah Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi dan motivasi sedangkan dalam variabel terikat ialah kinerja prajurit di Dendemlat Akademi Militer. Untuk mengumpulkan data tentang kedua variabel

maka dibuat kuesioner yang akan disebarakan ke seluruh sampel yang telah ditentukan, yang terdiri dari 5 peringkat jawaban, peringkat tersebut mengacu berdasarkan dengan skala likert sebagai berikut:

Table 1

Skor jawaban kuesioner

Jawaban	Skor
SS = Sangat Setuju	5
S = Setuju	4
KS = Kurang Setuju	3
TS = Tidak Setuju	2
STS = Sangat Tidak Setuju	1

B. Teknik Pengolahan Data.

Setelah terkumpul data-data yang diperlukan, langkah atau kegiatan selanjutnya adalah mengolah dan menganalisa data. Adapun dalam mengolah data urutan dalam menganalisa adalah sebagai berikut:

Olah data

Yaitu meneliti catatan-catatan dari data yang terkumpul untuk mengetahui apakah catatan itu cukup baik dan siap untuk proses selanjutnya. Pada tahap persiapan ini dilakukan beberapa kegiatan antara lain: (1). Mengecek nama dan kelengkapan identitas responden, (2). Memeriksa isi instrument pengisian data, (3). Mengecek isian data.

a. Tahap tabulasi

Kegiatan tabulasi adalah kegiatan mengelompokkan data ke dalam table frekuensi untuk mempermudah dalam menganalisa.kegiatan tabulasi dalam hal ini yaitu:

1). Coding yaitu pembahasan kode untuk setiap data yang telah diedit

2). Scoring adalah pemberian skor terhadap jawaban responden untuk memperoleh data kuantitatif yang diperlukan. Pada penelitian ini, digunakan skala linkert yang sudah dimodifigasi untuk menentukan skor. Dalam skala linkert jawaban yang diberikan semuanya memiliki persepsi

3). Tahap penerapan data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif. Deskriptif bertujuan untuk memberikan deskriptif mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variable yang diperoleh dari kelompok subyek yang diteliti dengan menggunakan teknik tabulasi, dengan menyajikan hasil penelitian table-tabel distribusi frekuensi dengan prosentase untuk masing-masing kelompok. Alat bantu yang dibutuhkan untuk mengolah data statistic frekuensi dan prosentasi, menggunakan bantuan computer dengan software program SPSS for Windows versi 22.00.

b. Tabulasi

Yaitu suatu proses menghitung data yang telah dikumpulkan kedalam masing-masing ketegori dan disusun dalam table-tabel yang mudah dimengerti.

C. Teknis Analisis data.

1. Uji Reliabilitas.

Uji Reliabilitas. Berguna untuk menetapkan apakah instrument yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali , paling tidak

oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten (Reliabilitas instrument mencirikan tingkat konsistensi). Pengujian reliabilitas skala dilakukan dengan menggunakan metode *internal consistency* dengan teknik *coefficient alpha* karena format respon untuk skala Adversity Quotient tersebut melibatkan yang disebut skala Likert (Janda, 2010) dimana terdapat 5 kategori respon. Penghitungan reliabilitas tersebut bertujuan untuk mengetahui seberapa reliabel skala Adversity Quotient yang telah disusun. Semakin tinggi reliabilitasnya (antara 0,00–1,00), maka skala tersebut semakin dapat dipercaya untuk digunakan sebagai instrument pengukuran adversity quotient. Untuk dapat menyimpulkan tinggi rendahnya reliabilitas skala tersebut, hasil penghitungan reliabilitas dibandingkan dengan kategorisasi yang telah dikemukakan Suharsimi Arikunto (2010) berikut ini:

1,00	→ sempurna
$0,80 \leq X < 1,00$	→ tinggi sekali
$0,60 \leq X < 0,80$	→ tinggi
$0,40 \leq X < 0,60$	→ sedang
$0,20 \leq X < 0,40$	→ rendah
$0,00 \leq X < 0,20$	→ rendah sekali

## 2. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Menurut Sugiyono (2012) bahwa valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah skala Adversity Quotient dapat mengukur *adversity quotient*. Setelah melakukan uji coba alat ukur, maka dilakukan pengujian validitas dengan melihat pada *item-*

*total correlation* pada setiap item tes. Proses penghitungan *item-total correlation* menggunakan program SPSS versi 22.0 for Windows. Skor *item-total correlation* setiap item kemudian dibandingkan dengan batas validitas item menurut Guilfor yaitu 0,2. Item dengan skor *item-total correlation* kurang dari 0,2 gugur dan berarti tidak sah.

### 3. Uji Regresi berganda

Analisis Regresi berganda (*regression analysis*) adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variable independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variable dependen (Y). salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antara satu variable dengan variable-variabel yang lain. Merupakan suatu teknik untuk membangun persamaan garis lurus dan menggunakan persamaan tersebut untuk membuat perkiraan (*prediction*). Model matematis dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam analisis regresi menggunakan persamaan regresi, yaitu suatu persamaan matematis yang mendefinisikan hubungan antara dua variabel. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kedua variabel, peneliti menggunakan teknik Analisis Regresi Berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada variabel dependent (variabel Y), nilai variabel dependent berdasarkan nilai independent (variable X) yang diketahui. Dengan menggunakan analisis regresi berganda maka akan mengukur perubahan variabel terkait berdasarkan perubahan variabel bebas. Analisis regresi berganda dapat digunakan untuk mengetahui perubahan pengaruh yang akan terjadi berdasarkan pengaruh yang ada pada periode waktu sebelumnya. Untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja prajurit TNI AD di Akademi Militer dilakukan dengan rumus regresi berganda yaitu sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + bX_5$$

Keterangan :

Y = Subjek terkait yang diprediksi

X = subjek variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu

a = Bilangan konsanta regresi untuk  $X = 0$  (nilai y pada saat x nol)

b = koefisien arah regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel Y bila bertambah atau berkurang 1 unit

Berdasarkan persamaan diatas maka nilai a dan b dapat diketahui dengan menggunakan rumus *least square* sebagai berikut:

Rumus untuk mengetahui besarnya nilai a

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Rumus untuk mengetahui besarnya nilai b

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Dimana :

N = jumlah data sampel

Setelah melakukan perhitungan dan telah diketahui nilai untuk a dan b, kemudian nilai tersebut dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda untuk mengetahui perubahan yang terjadi pada variabel Y berdasarkan nilai variabel X yang diketahui. Persamaan regresi tersebut bermanfaat untuk meramalkan rata-rata variabel Y bila X diketahui dan memperkirakan rata-rata perubahan variabel Y untuk setiap perubahan X.

#### D. Pegujian hipotesis

Hipotesis merupakan bagian penting dalam suatu penelitian, karena dengan adanya hipotesis, penelitian menjadi lebih terarah. Hipotesis dapat dijadikan sebagai petunjuk ke arah penyelidikan lebih lanjut. Oleh karena itu, hipotesis harus di uji kebenarannya melalui uji statistik. Untuk menguji hipotesis tersebut maka data yang diperoleh, dianalisis dengan rumus uji 'f' dan uji 't'.

##### 1. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji keberartian regresi. Uji F merupakan pengujian hubungan regresi secara simultan yang bertujuan untuk

mengetahui apakah seluruh variable independen bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen. Rumus yang digunakan untuk uji F ini adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{JK(\text{Reg})/k}{JK(S)/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

$$JK(\text{Reg}) = b_1 \sum x_1y + b_2 \sum x_2y$$

$$JK(S) = \sum y^2 - JK(\text{Reg})$$

Uji F dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS V 22.0 for windows* dan datanya bersumber pada output tabel Anova, kemudian pengujian dilakukan dengan membandingkan antara  $F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}}$ . Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a). Merumuskan hipotesis

Apabila  $\beta = 0$  maka  $H_0$  ditolak, itu berarti bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer

Apabila  $\beta > 0$  maka  $H_0$  diterima, itu berarti bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer.

b). Menentukan  $F_{\text{hitung}}$  dan signifikansi

Dari output tabel Anova dapat dilihat hasil perolehan  $F_{\text{hitung}}$  dan signifikansinya.

c). Menentukan  $F_{\text{tabel}}$

$F_{\text{tabel}}$  dapat dilihat pada tabel statistik, pada tingkat signifikansi 0,05 dengan df 1 (jumlah variabel bebas) = 1, dan df 2 (n-k-1). N adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen.

d). Kriteria pengujian

1). Jika  $F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima

2). Jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak

e). Membuat kesimpulan

Membandingkan antara  $F_{\text{hitung}}$  dan  $F_{\text{tabel}}$ , dan kesimpulan didapat dari kriteria pengujian. Jika  $H_0$  diterima, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer, sebaliknya jika  $H_0$  ditolak maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer

## 2. Uji t

Selain uji F perlu juga dilakukan uji t yang digunakan untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial guna menunjukkan pengaruh tiap variabel independen secara individu terhadap variable dependen. Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variable independen terhadap variable dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Pengujian pada penelitian ini digunakan uji satu pihak kanan dengan tingkat kepercayaan sebesar 0,05. Rumus yang digunakan untuk uji t ini adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

$$S_{bi} = \sqrt{S_b^2}$$

$$S_b^2 = \frac{S^2_{yx}}{\sum X^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

$$S^2_{yx} = \frac{\sum (y - \bar{y})^2}{(n-2)}$$

$$S_b^2 = \text{Varians}$$

Untuk menarik kesimpulan dari hipotesis dan untuk memperkuat didalam menganalisis data, peneliti menggunakan uji hipotesis dengan menggunakan program *software SPSS V.22.0 for windows*. Data hasil Uji t bersumber pada output tabel One-Sample Test, kemudian pengujian dilakukan dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a). Merumuskan hipotesis

Apabila  $\beta = 0$  maka  $H_0$  ditolak itu berarti bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer.

Apabila  $\beta > 0$  maka  $H_0$  diterima itu berarti bahwa Kepemimpinan, kompensasi kompetensi, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit di Akademi Militer.

b). Menghitung  $t_{hitung}$  dan signifikansi

Dari output tabel One-Sample Test dapat dilihat hasil perolehan  $t_{hitung}$  dan signifikansinya.

c). Menentukan  $t_{tabel}$

$T_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel statistik, pada tingkat signifikansi 0,05 dengan df 1 (jumlah variabel bebas) = 1, dan df 2 (n-k-1). N jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen.

d). Kriteria pengujian

- a. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
- b. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

e). Membuat kesimpulan

Membandingkan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ , dan kesimpulan didapat dari kriteria pengujian.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden Terhadap Variabel Penelitian.

##### 1. Diskripsi Responden Berdasarkan Umur.

Berdasarkan umur responden, umur terendah adalah 20 tahun dan tertinggi adalah 51 tahun. Data responden menurut umur dapat dilihat pada tabel 4.1 :

Tabel. 4.1 Responden Berdasarkan Umur (Tahun)

<b>Kisaran Umur (th)</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>%</b>
20 - 24	5 ORANG	4,7%
25 - 29	15 ORANG	14,1%
30 - 34	16 ORANG	15,09%
35 - 39	52 ORANG	49,05%
45 - 49	13 ORANG	12,26%
50 - 54	5 ORANG	4,7%
<b>Jumlah</b>	106	100%

Sumber: Data Dendemonlat Akmil

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden yang teranyak pada usia 35 s.d 39 tahun dengan jumlah sebanyak 52 orang (49,05%). Secara umum kondisi responden yang ada di satuan Dendemonlat dapat dikatakan sudah menunjukkan kedewasaan/matang dari segi usia, yang mana kondisi seperti ini akan berpengaruh terhadap kinerja dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi seperti ini akan terkait pada perencanaan, motivasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

## 2. Diskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

Responden yang ada di Dendemonlat berdasarkan tingkat pendidikan yakni, bahwa seluruh nya lulusan SMA. Dengan demikian Responden yang berjumlah 106 Orang berpendidikan SMA. Secara umum dapat dikatakan bahwa dari segi Prajurit Dendemonlat memiliki potensi yang cukup untuk berprestasi, dilihat dari pendidikan.

## 3. Diskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Prajurit Dendemonlat dilihat dari masa kerja yang terendah 2 tahun dan tertinggi 28 tahun. Berikut data selengkapnya :

Tabel 4.2 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	%
1 – 6	14 orang	13,2%
7 – 12	73 orang	68,86%
13 – 18	14 orang	13,2%
19 – 24	4 orang	3,7%
25 – 30	1 orang	0,9%
Jumlah	106	100%

Sumber : Data Dendemonlat Akmil.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja tertinggi atau masa kerja diatas 7 tahun adalah 92 orang ( 86,79% ) , artinya bahwa sebagian besar prajurit Dendemonlat Akmil telah mempunyai pengalaman kerja cukup lama, serta memahami benar tentang karakter dan budaya organisasi yang ada di satuan Dendemonlat. Dimana seseorang semakin lama bekerja/menekuni pekerjaannya maka akan semakin trampil, terlatih, menguasai dan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

## B. Diskripsi Variabel.

### 1. Analisa Diskripsi.

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul dari penyebaran angket pada responden Dendemonlat terlihat sebagai berikut

Tabel 4.3 Diskripsi Hasil Kuesioner Kepemimpinan

Kriteria	Kepemimpinan	Skor	%
Sangat Setuju	51 orang	$21 > x \leq 25$	48,1%
Setuju	36 orang	$17 > x \leq 21$	33,9%
Kurang Setuju	19 orang	$13 > x \leq 17$	17,9%
Tidak Setuju			
Sangat Tidak Setuju			
	106		100%

Hasil rekapitulasi score terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata score kepemimpinan yang diperoleh sebesar, 48,1% menjawab sangat setuju. 33,9% responden menjawab setuju. 17,9% responden menjawab kurang setuju. Dari hasil jawaban responden menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berdampak baik terhadap peningkatan kinerja.

Tabel 4.4 Diskripsi Hasil Kuesioner Kompensasi

Kriteria	Kompensasi	Skor	%
Sangat Setuju	48 orang	$21 > x \leq 25$	45,2 %
Setuju	51 orang	$17 > x \leq 21$	48,1 %
Kurang Setuju	6 orang	$13 > x \leq 17$	5,6 %
Tidak Setuju	1 orang	$9 > x \leq 13$	0,9 %
Sangat Tidak Setuju			
	106		100%

Hasil rekapitulasi score terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata score kompensasi yang diperoleh sebesar: 45,2% menjawab sangat setuju. 48,1% responden menjawab setuju. 5,6 %

responden menjawab kurang setuju. dan 0,9 % responden menjawab tidak setuju. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa variabel kompesasi juga membawa dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja.

Tabel 4.5 Diskripsi Hasil Kuesioner Kompetensi

Kriteria	Kompetensi	Skore	%
Sangat Setuju	48 orang	$21 > x \leq 25$	45,2 %
Setuju	51 orang	$17 > x \leq 21$	48,1 %
Kurang Setuju	6 orang	$13 > x \leq 17$	5,6 %
Tidak Setuju	1 orang	$9 > x \leq 13$	0,9 %
Sangat Tidak Setuju			
	106		100%

Hasil rekapitulasi skore terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata skore kompetensi yang diperoleh sebesar: 45,2% menjawab sangat setuju. 48,1% responden menjawab setuju. 5,6 % responden menjawab kurang setuju. dan 0,9 % responden menjawab tidak setuju.

Tabel 4.6 Diskripsi Hasil Kuesioner Budaya Organisasi

Kriteria	Budaya organisasi	Skore	%
Sangat Setuju	28 orang	$21 > x \leq 25$	26,4 %
Setuju	69 orang	$17 > x \leq 21$	65 %
Kurang Setuju	7 orang	$13 > x \leq 17$	6,6 %
Tidak Setuju	2 orang	$9 > x \leq 13$	1,8 %
Sangat Tidak Setuju			
	106		100%

Hasil rekapitulasi skor terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata skor Budaya organisasi yang diperoleh sebesar: 26,4 % menjawab sangat setuju. 65 % responden menjawab setuju. 6,6 % responden menjawab kurang setuju. dan 1,8 % responden menjawab tidak setuju. Dari hasil jawaban responden diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi diharapkan dapat berdampak dalam peningkatan kinerja prajurit.

Tabel 4.7 Diskripsi Hasil Kuesioner Motivasi

Kriteria	Motivasi	Skore	%
Sangat Setuju	26 orang	$21 > x \leq 25$	24,5 %
Setuju	51 orang	$17 > x \leq 21$	48 %
Kurang Setuju	18 orang	$13 > x \leq 17$	16,9 %
Tidak Setuju	5 orang	$9 > x \leq 13$	4,7 %
Sangat Tidak Setuju	6 orang	$5 > x \leq 9$	5,6 %
	106		100%

Hasil rekapitulasi skor terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata skor Motivasi yang diperoleh sebesar: 24,5 % menjawab sangat setuju. 48 % responden menjawab setuju. 16,9 % responden menjawab kurang setuju. 4,7 % responden menjawab tidak setuju. dan 5,6 % menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil jawaban responden diatas menunjukkan bahwa variabel motivasi diharapkan akan berdampak positif dalam peningkatan kinerja.

Tabel 4.8 Diskripsi Hasil Kuesioner Kinerja

Kriteria	Motivasi	Skore	%
Sangat Setuju	23 orang	$21 > x \leq 25$	22 %
Setuju	56 orang	$17 > x \leq 21$	53 %
Kurang Setuju	18 orang	$13 > x \leq 17$	16,9 %
Tidak Setuju	6 orang	$9 > x \leq 13$	5,6 %
Sangat Tidak Setuju	2 orang	$5 > x \leq 9$	1,8 %
	106		100%

Hasil rekapitulasi skor terhadap 106 responden personel Dendemonlat Akmil menunjukkan bahwa rata-rata skor Kinerja yang diperoleh sebesar: 22 % menjawab sangat setuju. 53 % responden menjawab setuju. 16,9 % responden menjawab kurang setuju. 5,6 % responden menjawab tidak setuju. 1,8 % menjawab sangat tidak setuju.

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner sebagai alat pengumpul data harus diuji kesahihannya, di sini diuji validitasnya dan reliabilitasnya, agar alat tersebut benar-benar memberikan data yang bisa memberikan gambaran yang sebenarnya. Maka kuesioner dari masing-masing variabel akan diuji sebagai berikut :

##### a. Variabel Kepemimpinan

Hasil perhitungan uji validitas variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	36,4340	7,772	,532	.	,798
P2	36,6321	6,597	,836	.	,757
P3	36,7736	6,405	,620	.	,783
P4	36,6604	6,703	,775	.	,764
P5	36,8113	7,716	,301	.	,824
P6	36,6132	8,278	,168	.	,834
P7	36,8019	7,075	,598	.	,786
P8	36,8019	7,075	,598	.	,786
P9	36,6604	7,865	,308	.	,820

Berdasarkan uji validitas yang dilaksanakan terhadap 106 responden anggota Dendemonlat Akademi Militer, dapat disimpulkan bahwa dari 9 pernyataan dalam variabel kepemimpinan terdapat 1(satu) pernyataan yang dinyatakan tidak valid, yaitu pernyataan nomor 6 (P6) karena nilai hitung r lebih kecil ( $<$ ) dari nilai  $r_{\text{tabel}} = 0,191$  .

Dari hasil perhitungan di atas untuk pernyataan no 6 dapat dihilangkan, selanjutnya diuji kembali diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Perbaikan Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	31,7736	7,053	,556	.	,820
P2	31,9717	6,009	,821	.	,782
P3	32,1132	5,720	,644	.	,805
P4	32,0000	6,095	,766	.	,788
P5	32,1509	7,120	,272	.	,854
P7	32,1415	6,370	,623	.	,807
P8	32,1415	6,370	,623	.	,807
P9	32,0000	7,162	,315	.	,845

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid karena nilai r hitung (Corrected Item-Total Correlation) lebih besar dari r tabel.

Selanjutnya uji reliabilitas variabel kepemimpinan, dari 9 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa selanjutnya, dimana dalam tabel 4.11 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,834 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,841	8

b. Variabel Kompensasi

Hasil perhitungan uji validitas variabel kompensasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensas

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	44,0849	10,574	,452	,349	,772
K2	44,5283	11,090	,311	,282	,785
K3	44,4340	8,629	,781	,852	,726
K4	44,4340	10,419	,302	,340	,792
K5	44,4340	9,581	,515	,420	,764
K6	44,1038	10,322	,557	,533	,763
K7	44,3113	8,559	,780	,885	,725
K8	44,4906	11,224	,232	,145	,792
K9	44,3019	10,746	,366	,415	,780
K10	44,2736	10,867	,328	,405	,784
K11	44,5283	11,280	,227	,173	,792

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid karena nilai r hitung (Corrected Item-Total Correlation) lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,191$ .

Selanjutnya uji reliabilitas variabel kompensasi, dari 11 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa selanjutnya, dimana dalam tabel 4.13 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,789 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas Kompensasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,789	,778	11

c. Variabel Kompetensi

Hasil perhitungan uji validitas variabel kompetensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	46,3962	10,261	,630	,621	,728
K2	46,4340	10,667	,509	,577	,741
K3	46,5189	11,414	,301	,269	,761
K4	46,4906	11,376	,300	,293	,761
K5	46,2358	11,668	,179	,172	,774
K6	46,4151	11,007	,392	,364	,753
K7	46,2642	11,911	,100	,219	,782
K8	47,1698	9,190	,605	,673	,723
K9	47,0755	8,680	,657	,736	,714
K10	46,6226	11,247	,411	,507	,752
K11	46,4528	10,650	,475	,520	,744
K12	46,5377	11,375	,286	,563	,763

Berdasarkan uji validitas yang dilaksanakan terhadap 106 responden anggota Dendemonlat Akademi Militer, dapat disimpulkan bahwa dari 12 pernyataan dalam variabel kompetensi terdapat 2(dua) pernyataan yang dinyatakan tidak valid, yaitu pernyataan nomor 5 dan 7 (k5 dan k7) karena nilai hitung r lebih kecil ( $<$ ) dari nilai tabel  $r_{\text{tabel}} = 0,191$

Dari hasil perhitungan di atas untuk pernyataan no 5 dan 7 dapat dihilangkan, selanjutnya diuji kembali diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas kedua Variabel Kompetensi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	37,3302	9,042	,607	,612	,763
K2	37,3679	9,454	,475	,561	,777
K3	37,4528	9,983	,327	,264	,792
K4	37,4245	9,885	,348	,278	,790
K6	37,3491	9,639	,404	,354	,785
K8	38,1038	7,922	,617	,672	,758
K9	38,0094	7,495	,657	,732	,752
K10	37,5566	9,887	,418	,472	,784
K11	37,3868	9,287	,493	,517	,775
K12	37,4717	9,833	,349	,534	,790

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid karena nilai  $r_{\text{hitung}}$  (Corrected Item-Total Correlation) lebih besar dari  $r_{\text{tabel}} = 0,191$ .

Selanjutnya uji reliabilitas variabel kompetensi, dari 10 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa selanjutnya, dimana dalam tabel 4.16 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,795 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,795	,793	10

d. Variabel Budaya Organisasi

Hasil perhitungan uji validitas variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	45,8019	10,351	,216	,682	,719
B2	46,3585	8,080	,515	,771	,677
B3	46,4340	7,334	,801	,738	,615
B4	46,0094	9,648	,519	,390	,685
B5	45,8491	11,196	-,038	,261	,747
B6	45,5943	11,710	-,189	,368	,762
B7	45,9906	9,933	,422	,359	,696
B8	45,9623	9,960	,347	,330	,704
B9	45,9906	9,990	,354	,320	,703
B10	46,0189	9,181	,478	,622	,684
B11	46,0000	10,419	,269	,212	,713
B12	46,0660	9,205	,524	,629	,679

Berdasarkan uji validitas yang dilaksanakan terhadap 106 responden anggota Dendemonlat Akademi Militer, dapat disimpulkan bahwa dari 12 pernyataan dalam variabel Budaya organisasi terdapat 2(dua) pernyataan yang dinyatakan tidak valid ( pernyataan no 5 dan no 6), karena nilai hitung r lebih kecil (<) dari nilai  $r_{tabel} = 0,191$  . Maka untuk pernyataan no 5 dan no 6 yang tidak valid akan dihilangkan. Selanjutnya dilakukan perhitungan ulang dan diperoleh hasil sesuai tabel 4.18 di bawah.

Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas kedua Variabel Budaya Organisasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	36,8679	10,325	,265	,669	,788
B2	37,4245	7,942	,575	,767	,754
B3	37,5000	7,376	,820	,737	,706
B4	37,0755	9,804	,507	,377	,764
B7	37,0566	10,054	,423	,298	,772
B8	37,0283	10,085	,348	,329	,779
B9	37,0566	10,282	,298	,234	,784
B10	37,0849	9,221	,502	,588	,761
B11	37,0660	10,558	,265	,209	,786
B12	37,1321	9,297	,533	,626	,758

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid karena nilai r hitung (Corrected Item-Total Correlation) lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,191$ .

Selanjutnya uji reliabilitas variabel Budaya Organisasi, dari 10 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa

selanjutnya, dimana dalam tabel 4.16 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,786 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,786	,774	10

e. Variabel Motivasi

Hasil perhitungan uji validitas variabel motivasi adalah sebagai berikut

Tabel 4.20 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	41,7810	35,596	,155	,147	,835
M2	42,2762	29,029	,684	,662	,790
M3	42,5143	26,098	,834	,781	,770
M4	41,7905	35,840	,291	,191	,823
M5	41,8000	33,758	,475	,527	,812
M6	42,0000	28,827	,617	,657	,797
M7	41,9619	31,806	,747	,673	,794
M8	41,7048	35,383	,411	,292	,818
M9	41,7905	35,206	,420	,253	,817
M10	42,0857	29,483	,751	,667	,785
M11	43,6857	28,833	,553	,386	,805
M12	41,7714	37,832	-,068	,110	,851

Berdasarkan uji validitas yang dilaksanakan terhadap 106 responden anggota Dendemonlat Akademi Militer, dapat disimpulkan bahwa dari 12 pernyataan dalam variabel Motivasi terdapat 2(dua) item pernyataan yang dinyatakan tidak valid (no 1 dan no 12), karena nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil (<) dari nilai  $r_{tabel} = 0,191$ . Maka untuk pernyataan no 1 dan no 12 yang tidak valid akan dihilangkan, selanjutnya diuji kembali diperoleh hasil sesuai tabel 4.21 dibawah ini :

Tabel 4.21 Hasil Uji Validitas kedua Variabel Motivasi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M2	33,9810	27,115	,699	,653	,844
M3	34,2190	24,365	,841	,773	,828
M4	33,4952	34,041	,263	,179	,873
M5	33,5048	31,599	,511	,519	,860
M6	33,7048	26,364	,684	,624	,846
M7	33,6667	29,878	,759	,667	,845
M8	33,4095	33,513	,396	,291	,868
M9	33,4952	33,272	,419	,252	,866
M10	33,7905	27,629	,759	,663	,839
M11	35,3905	26,760	,579	,384	,860

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid karena nilai  $r_{hitung}$  (Corrected Item-Total Correlation) lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,191$ .

Selanjutnya uji reliabilitas variabel Motivasi, dari 10 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa selanjutnya, dimana dalam tabel 4.22 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,867 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.22 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,865	10

f. Variabel Kinerja

Hasil perhitungan uji validitas variabel Kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.23 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KIN1	60,03	37,133	,862	,908
KIN2	59,48	43,109	,603	,918
KIN3	59,58	42,455	,503	,920
KIN4	59,56	43,640	,490	,920
KIN5	60,08	37,850	,813	,910
KIN6	59,61	44,316	,373	,922
KIN7	59,95	37,836	,820	,910
KIN8	59,57	43,886	,454	,921
KIN9	60,01	38,943	,795	,911
KIN10	59,99	38,790	,803	,911
KIN11	60,46	35,565	,751	,916
KIN12	59,32	42,068	,640	,916
KIN13	59,39	42,544	,567	,918
KIN14	59,42	43,369	,472	,920
KIN15	59,42	43,007	,486	,920
KIN16	59,46	42,860	,595	,918

Berdasarkan uji validitas yang dilaksanakan terhadap 106 responden anggota Dendemonlat Akademi Militer, dapat disimpulkan bahwa dari 12 pernyataan dalam variabel Kinerja seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena seluruh nilai  $r_{hitung}$  lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $r_{tabel} = 0,191$  .

Selanjutnya uji reliabilitas variabel Kinerja, dari 12 instrumen angket dapat dinyatakan reliabel dan dapat dipergunakan dalam proses analisa selanjutnya, dimana dalam tabel 4.24 terlihat bahwa nilai cronbach's alpha = 0,921 yang lebih besar dari 0,6 artinya bahwa sangat reliabel.

Tabel 4.24 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	16

## 2. Uji Linieritas Antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

### a. Hubungan Variabel Kepemimpinan dengan Kinerja

Hasil perhitungan dari dua variabel tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.25 sebagai berikut :

Tabel 4.25 Hasil Linieritas Kepemimpinan dengan Kinerja

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	Betw een Grou ps	(Co mbin ed)	1438,819	14	102,773	2,716	,002
		Line arity	497,134	1	497,134	13,136	,000
		Devi ation from Line arity	941,684	13	72,437	1,914	,038
	Within Groups		3443,908	91	37,845		
Total		4882,726	105				

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan pada *Linearity* sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah linier.

b. Hubungan Variabel Kompetensi dengan Kinerja

Hasil perhitungan dari dua variabel tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.26 sebagai berikut :

Tabel 4.26 Hasil Linieritas Kompensasi dengan Kinerja

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompensasi	Between Groups	(Combined)	3163,179	13	243,321	13,018	,000
		Linearity	2425,461	1	2425,461	129,768	,000
		Deviation from Linearity	737,717	12	61,476	3,289	,001
	Within Groups		1719,548	92	18,691		
Total		4882,726	105				

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan pada *Linearity* sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah linier.

c. Hubungan Variabel Kompetensi dengan Kinerja

Hasil perhitungan dari dua variabel tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.27 sebagai berikut :

Tabel 4.27 Hasil Linieritas Kompetensi dengan Kinerja

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompetensi	Betw	(Combin	3163,179	13	243,321	13,01	,000
	een	ed)				8	
	Grou	Linearit	2425,461	1	2425,461	129,7	,000
	ps	y				68	
		Deviatio	737,717	12	61,476	3,289	,001
		n from					
		Linearit					
		y					
Within Groups			1719,548	92	18,691		
Total			4882,726	105			

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan pada *Linierity* sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah linier.

d. Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja

Hasil perhitungan dari dua variabel tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.28 sebagai berikut :

Tabel 4.28 Hasil Linieritas Budaya Organisasi dengan Kinerja

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kin erja * Bud _Or g	Betw een Grou ps	(Combi ned)	3999,692	12	333,308	35,104	,000
		Linearit y	3388,973	1	3388,973	356,922	,000
		Deviati on from Linearit y	610,719	11	55,520	5,847	,000
	Within Groups		883,034	93	9,495		
Total		4882,726	105				

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan pada *Linierity* sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah linier.

e. Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja

Hasil perhitungan dari dua variabel tersebut sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.29 sebagai berikut :

Tabel 4.29 Hasil Linieritas Motivasi dengan Kinerja

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Motivasi	Between Groups	Linearly	2541,512	23	110,501	3,870	,000
		Deviation from Linearly	1885,170	1	1885,170	66,027	,000
			656,342	22	29,834	1,045	,423
Within Groups			2341,215	82	28,551		
Total			4882,726	105			

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikan pada *Linierity* sebesar 0,000 kurang dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut adalah linier.

Seluruh variabel bebas memiliki hubungan linier terhadap variabel terikat ini meyakinkan penulis bahwa analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier. Selanjutnya karena variabel bebas lebih dari satu maka yang paling tepat menggunakan analisa regresi linier berganda.

### 3. Analisis Regresi Berganda

#### a. Persamaan Regresi

Pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Keterangan :

Y : variabel terikat ( Kinerja ).

X(1,2,3,4,5): variabel bebas (X1 : Kepemimpinan; X2 : Kompensasi; X3 : Kompetensi; X4 : Budaya organisasi; X5 : Motivasi ).

a : nilai konstanta

b(1,2,3,4,5) : nilai koefisien regresi

Dari olah data dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil bahwa persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.30 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-24,428	5,674		-4,305	,000
	Kepemimpinan	,403	,113	,206	3,577	,001
	Kompensasi	,115	,213	,060	,541	,589
	Kompetensi	,609	,217	,325	2,805	,006
	Bud_Org	,778	,156	,386	4,989	,000
	Motivasi	,220	,067	,200	3,285	,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan perhitungan spss diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -24,428 + 0,403 X_1 + 0,115 X_2 + 0,609 X_3 + 0,778 X_4 + 0,220 X_5$$

## b. Uji t

Berdasarkan tabel 4.30 dapat dilihat nilai t hitung dan nilai signifikan dari masing-masing variable bebas untuk menentukan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh atau tidak. Nilai signifikan dari variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan karena nilai signifikan sebesar 0,589 lebih besar dari 0,05. Sedangkan nilai signifikan empat variabel bebas yang lain lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel-variabel (Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya organisasi, dan Motivasi) tersebut berpengaruh cukup signifikan terhadap variabel terikat. Dengan demikian variabel kompensasi dapat diabaikan karena tidak berpengaruh secara signifikan maka persamaan menjadi :

$$Y = -24,428 + 0,403 X_1 + 0,609 X_3 + 0,778 X_4 + 0,220 X_5$$

Dimana  $X_1$  adalah variabel kepemimpinan,  $X_3$  adalah variabel kompetensi,  $X_4$  adalah variabel budaya organisasi,  $x_5$  adalah variabel motivasi dan Y adalah variabel kinerja. Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a) Konstanta = -24,428

Nilai konstanta sebesar -24,428 berarti bahwa variabel kinerja (Y) akan bernilai -24,428 dengan asumsi bila tidak ada variabel bebas.

b) Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0,403

Variabel kepemimpinan cenderung mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja. Semakin baik kepemimpinan yang digunakan maka akan semakin tinggi nilai kinerja, demikian juga sebaliknya.

c) Koefisien regresi variabel Kompetensi ( $X_3$ ) = 0,609

Variabel kompetensi cenderung mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja. Semakin tinggi kompetensi anggota maka akan semakin tinggi kinerjanya, demikian juga sebaliknya.

d) Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ) = 0,778

Variabel budaya organisasi cenderung mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja. Semakin baik budaya organisasi anggota maka akan semakin tinggi kinerjanya, demikian juga sebaliknya.

e) Koefisien regresi variabel Motivasi ( $X_5$ ) = 0,220

Variabel motivasi cenderung mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja. Semakin baik motivasi anggota maka akan semakin tinggi kinerjanya, demikian juga sebaliknya.

#### d. Uji F.

Tabel 4.31 Hasil uji regresi(Uji F).

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3908,154	5	781,631	80,202	,000 <sup>b</sup>
Residual	974,572	100	9,746		
Total	4882,726	105			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud\_Org, Kompetensi

Berdasarkan tabel 4.31 dapat dilihat nilai F hitung dan nilai signifikan dari masing-masing variable bebas untuk menentukan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh atau tidak. Nilai signifikan berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.31( Anova ). Menunjukkan bahwa nilai signifikan secara

keseluruhan dari masing-masing variabel independen (bebas) sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ) dengan kata lain bahwa variabel-variabel (Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Budaya organisasi, dan Motivasi) secara keseluruhan berpengaruh cukup signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja).

#### d. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel. Koefisien determinasi ini digunakan karena dapat menjelaskan kebaikan dari model regresi dalam variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan semakin baik pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variabel dependen.

Dengan menggunakan SPSS diperoleh koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.32. Hasil Koefisien Determinasi

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,895 <sup>a</sup>	,800	,790	3,12181

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Bud\_Org, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil output SPSS tersebut dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,800 atau 80%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang diteliti memberikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 80%, sedangkan sisanya sebesar 20% dipengaruhi variabel yang tidak diteliti (variabel yang lain), yang telah diuraikan sebagai berikut, Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2010) faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain : Kemampuan, Dukungan yang diterima, Keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. menurut Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Demikian halnya dengan hasil uji “t” dan uji “F” dari uraian diatas dapat kita simpulkan bahwa, pengaruh Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi secara simultan cukup signifikan terhadap kinerja. dan secara parsial untuk Nilai signifikan dari variabel kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan karena nilai signifikan sebesar 0,589 lebih besar dari 0,05 ( $0,589 > 0,05$ ). Sedangkan nilai signifikan empat variabel bebas yang lain lebih kecil dari 0,05 dengan kata lain bahwa variabel-variabel (Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya organisasi, dan Motivasi) tersebut berpengaruh cukup signifikan terhadap variabel terikat. Demikian halnya dalam menjawab rumusan masalah yang kedua tentang, seberapa besar pengaruh Kepemimpinan, kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja prajurit TNI AD di Dendemlat Akmil?.yaitu sebesar 80% .

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan.**

Berdasarkan hasil analisa dan olah data yang telah yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Budaya organisasi dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Prajurit Dendemonlat Akademi Militer TNI AD.
2. Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Budaya organisasi dan Motivasi secara Parsial berpengaruh positif terhadap kinerja Prajurit Dendemonlat Akademi Militer TNI AD. Namun dari kelima (5) variabel diatas, variabel Budaya organisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Prajurit Dendemonlat Akademi Militer TNI AD yaitu sebesar 77,8 %.
3. Pengaruh variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Budaya organisasi dan variabel Motivasi terhadap Kinerja Prajurit Dendemonlat Akademi Militer TNI AD secara simultan atau bersama- sama sebesar 80 %.

**B. Keterbatasan Penelitian.** Selama melaksanakan penelitian di Ksatrian Akademi Militer khususnya di Detasemen demonstrasi dan latihan, penulis tidak mengalami hambatan yang berarti dan dapat dilaksanakan dengan lancar.

#### **C. Saran.**

1. Dari hasil kesimpulan diatas, maka penulis menyarankan untuk satuan Dendemonlat Akmil agar tetap menjaga dan mempertahankan faktor-faktor kedisiplinan yang selama ini sudah menjadi budaya dan merupakan

ciri khas dalam kehidupan militer pada umumnya dan satuan Dendemonlat Akademi militer.

2. Disarankan agar satuan Dendemonlat Akademi Militer lebih menumbuh kembangkan dan mengoptimalkan tradisi satuan yang sudah ada, sehingga timbul rasa bangga dan jiwa korsa dalam meningkatkan kinerja satuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2015. *Seni Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penterjemah: Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta : PT.Alex Media Komputindo
- Arikunto, Suharsimi. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Budi, Setiyawan dan Waridin. 2016. *Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi*, Semarang: JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 181-198
- Rivai dan Basri. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal. JRBI Vol. 1, Yogyakarta
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2016. *Pengaruh Persepsi Pegawai Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2015. *Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. JRBI. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua* Bandung: Rafika Aditama.

- Rivai, dan Basri. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Instansi pemerintah*, Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Instansi pemerintah*. Jakarta: Rajagrafindo Persada,
- Robbins, Stephen. P. 2017. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2016. *Manajemen*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robert, Dale. D. 2015. *Pelayan Sebagai Pimpinan*. Malang: Gandum Mas.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2010. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2014. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Bandung: ALFABETA