

**DISERTASI**

**PENGARUH KECERDASAN, *LOCUS OF CONTROL*, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMPETENSI DAN  
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN SEMEN BUMN  
DI INDONESIA**

***THE EFFECT OF INTELLIGENCE, LOCUS OF CONTROL,  
AND LEADERSHIP STYLE ON THE COMPETENCE AND  
EMPLOYEES PERFORMANCE OF STATE-OWNED CEMENT  
COMPANIES IN INDONESIA***

**ANDI RIRIN OKTAVIANI  
P0500314411**



kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**

**DISERTASI**

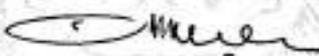
**PENGARUH KECERDASAN, *LOCUS OF CONTROL*, DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA  
KARYAWAN PERUSAHAAN SEMEN BUMN DI INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh

**ANDI RIRIN OKTAVIANI**  
Nomor Pokok P0500314411

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi  
pada tanggal 30 Juli 2019  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat.

Menyetujui  
Komisi Penasehat,

  
**Prof. Dr. Siti Haerani, S.E., M.Si.**  
Promotor

  
**Prof. Dr. Muhammad Asdar, S.E., M.Si.**  
Ko-Promotor

  
**Dr. Muhammad Ismail P, S.E., M.Si.**  
Ko-Promotor

Ketua Program Studi S3  
Ilmu Ekonomi,

  
**Dr. Agus Iswanto Anwar, S.E., M.A.**



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ANDI RIRIN OKTAVIANI  
NIM : P0500314411  
Jurusan/Program Studi : Manajemen/Illmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

**"Pengaruh Kecerdasan, *Locus of Control*, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Perusahaan Semen BUMN di Indonesia"**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 30 Juli 2019

Yang membuat pernyataan,



ANDI RIRIN OKTAVIANI

## ABSTRAK

**ANDI RIRIN OKTAVIANI.** *Pengaruh Kecerdasan, Locus of Control, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Perusahaan Semen BUMN di Indonesia* (dibimbing oleh Siti Haerani, Muhammad Asdar, dan Muhammad Ismail).

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh langsung dan tidak langsung kecerdasan, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang dilaksanakan pada empat perusahaan semen BUMN di Indonesia dengan jumlah populasi sebanyak 5.122 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan pendekatan *nonprobability sampling*, kemudian jenis *sampling purposive* menggunakan *quota sampling*, dan selanjutnya sampel penelitian dipilih secara acak insidental sejumlah 339 orang.

Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. *Locus of control* secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kompetensi. *Locus of control* secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. *Locus of control* berpengaruh negatif terhadap kinerja melalui kompetensi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kecerdasan, *Locus of Control*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan, Kinerja Karyawan



## ABSTRACT

**ANDI RIRIN OKTAVIANI.** *The Effect of Intelligence, Locus of Control, and Leadership Style on the Competence and Employees Performance of State-Owned Cement Companies in Indonesia,* ( supervised by **Siti Haerani, Muhammad Asdar, and Muhammad Ismail**).

This study aims to analyze and describe the direct and indirect the effect of intelligence, locus of control, and leadership style on employees' competence and performance.

This research is an explanatory study conducted at the state-owned cement companies in Indonesia with a total population of 5,122 people. The sampling technique used nonprobability sampling, and purposive sampling used quota sampling, and then the samples were randomly selected up to 339 people. The analytical method used was Structural Equation Modeling (SEM).

The result indicates that *intelligence*, both directly and indirectly, has a positive and significant effect on employee's competence and performance. *Locus of control* directly has a negative but not significant influence on competence. *Locus of control* directly has positive but not significant effect on employees' performance. *Locus of control* negatively affects employee's performance through competence. Leadership style, both directly and indirectly, has a positive and significant effect on competence and performance of employees.

**Keywords:** Intelligence, Locus of control, Leadership style, Employees' competence, employee's performance.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	I
HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	15
1.3. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Kegunaan Penelitian .....	16
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	17
2.1. Tinjauan Teoritis .....	17
2.1.1. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia .....	17
2.1.2. Konsep Kecerdasan .....	18
2.1.3. <i>Locus of Control</i> .....	27
2.1.4. Gaya Kepemimpinan .....	31
2.1.5. Kompetensi .....	32
2.1.6. Kinerja .....	38
2.2. Fakta Empiris .....	42
2.3. <i>Grand Theory</i> .....	55
BAB III. KERANGKA KONSEP .....	57
3.1. Kerangka Konsep .....	57
3.2. Hipotesis .....	64
BAB IV. METODE PENELITIAN .....	72
4.1. Rancangan Penelitian .....	72
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	73
4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	74
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	79
4.5. Metode Pengumpulan Data .....	79
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	80
4.7. Teknik Analisis Data .....	89

BAB V. HASIL PENELITIAN .....	98
5.1. Gambaran Umum Responden .....	98
5.2. Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel .....	104
5.3. Hasil Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM) .....	157
 BAB VI. PEMBAHASAN .....	 174
6.1. Pengaruh Kecerdasan Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kompetensi .....	  174
6.2. Pengaruh <i>Locus of Control</i> Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kompetensi .....	  192
6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kompetensi .....	  201
6.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung .....	 216
 BAB VII. PENUTUP .....	 220
7.1. Kesimpulan .....	220
7.2. Saran .....	220
7.3. Implikasi Hasil Penelitian .....	224
7.4. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Mendatang .....	226
 DAFTAR PUSTAKA .....	 228
LAMPIRAN .....	238

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tingkat Penilaian Kompetensi dan Kinerja Karyawan .....	3
Tabel 1.2. Capaian Nilai Kompetensi dan Kinerja Karyawan Semen BUMN .....	4
Tabel 2.2.1. Mapping Fakta Empiris .....	45
Tabel 2.3.1. <i>Grand Theory</i> .....	55
Tabel 3.1. Kedudukan Variabel Penelitian .....	63
Tabel 4.1. Jumlah Populasi Penelitian .....	75
Tabel 4.2. Sampel Penelitian .....	80
Tabel 4.3. Definisi Operasional Variabel .....	84
Tabel 5.1. Distribusi Persentase Responden Perusahaan .....	99
Tabel 5.2. Deskripsi Responden .....	101
Tabel 5.3. Kategori Penilaian .....	105
Tabel 5.4. Deskripsi Variabel Kecerdasan .....	107
Tabel 5.5. Deskripsi Variabel <i>Locus of Control</i> .....	123
Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Gaya kepemimpinan .....	131
Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Kompetensi .....	142
Tabel 5.8. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	148
Tabel 5.9. Rekapitulasi Kecenderungan Umum Seluruh Variabel .....	151
Tabel 5.10. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Kecerdasan .....	158
Tabel 5.11. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Kecerdasan Hasil Eliminasi .....	159
Tabel 5.12. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel <i>Locus of Control</i> ...	160
Tabel 5.13. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel <i>Locus of Control</i> Hasil Eliminasi .....	160
Tabel 5.14. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Gaya Kepemimpinan .....	161
Tabel 5.15. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Gaya Kepemimpinan Hasil Eliminasi .....	162
Tabel 5.16. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Kompetensi .....	163
Tabel 5.17. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Kompetensi Hasil Eliminasi .....	163
Tabel 5.18. Evaluasi <i>Confirmatory Factor</i> Variabel Kinerja .....	164
Tabel 5.19. Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of Fit</i> (Model Awal) .....	165
Tabel 5.20. Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of Fit</i> Hasil Modifikasi .....	166
Tabel 5.21. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung .....	168
Tabel 5.22. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total .....	169

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Model Penelitian .....	64
Gambar 4.1. Diagram Jalur Penelitian .....	96
Gambar 5.1. Hasil Model Penelitian .....	167

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Salah satu unsur utama yang mempengaruhi nilai perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Kinerja karyawan yang selaras dengan kebutuhan perusahaan pada dasarnya ditentukan oleh pondasi dasar yaitu SDM yang memenuhi standar kompetensi dan mampu bersaing secara global. Hal ini menjadi tolok ukur utama bagi pencapaian keberhasilan perusahaan, salah satunya industri semen terbesar di Indonesia yaitu PT Semen Indonesia yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan memiliki strategi perusahaan *The Winning Formula*. Perusahaan ini kepemilikan sahamnya telah diakuisisi oleh pemerintah Indonesia, yakni PT Semen Gresik, PT Semen Padang, dan PT Semen Tonasa ke dalam grup PT Semen Indonesia sebagai kantor pusat atau *holding*.

Perusahaan Semen BUMN menguasai sekitar 45% dari penjualan pasar domestik (data SMGR *Internal Calculation*, 2017), oleh karena itu kinerja kerja karyawan yang tinggi diharapkan mampu mendukung operasional perusahaan dalam mempertahankan pasokan produk di pasar domestik bahkan memenuhi permintaan semen dari luar negeri. Selain itu, juga berada pada posisi ke 20 berdasarkan peringkat industri semen terbesar di dunia (data *World Cement Magazine*, 2016) sehingga dukungan jumlah karyawan dari PT Semen Indonesia sejumlah 5.122 orang (data SMGR *Human Capital*, 2017) dengan produktivitas kerja yang tinggi diharapkan mampu mendukung operasional perusahaan walaupun secara spesifik ke empat perusahaan semen memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri. Hal-hal yang membedakan antara satu perusahaan

dengan perusahaan lainnya adalah jenis perusahaan, luas perusahaan, jumlah karyawan, dan kapasitas produksi.

Melalui struktur organisasi, maka tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada masing-masing karyawan baik secara individu, secara tim dalam unit kerja yang sama, maupun antar unit kerja dalam perusahaan dapat diketahui secara jelas. Hal ini harus dipenuhi oleh seluruh karyawan PT Semen Indonesia agar selaras dengan pertumbuhan pembangunan infrastruktur yang semakin meningkat beberapa tahun terakhir di Indonesia, yaitu sekitar 60% (data SMGR *Internal Research*, 2017).

Hal tersebut mendorong PT Semen Indonesia sebagai *leader* industri semen terbesar di Indonesia yang menguasai penjualan semen domestik dan peringkat 20 skala dunia, harus konsisten mengembangkan kompetensi dan kinerja seluruh SDM yang ada agar siap menghadapi tantangan industri semen yang semakin kompetitif. Perusahaan harus mampu memenuhi permintaan semen yang semakin banyak dibutuhkan untuk pembangunan infrastruktur mengingat perencanaan pembangunan infrastruktur di Indonesia kurun waktu 2015-2019 dianggarkan sebesar \$433 triliun, pertumbuhan pembangunan retail maupun perusahaan-perusahaan sektor perdagangan konsumtif yang semakin banyak, pembangunan sektor properti atau perumahan yang semakin dibutuhkan masyarakat seiring dengan penambahan jumlah penduduk dan peningkatan pendapatan per kapita menunjukkan semakin besar dan potensial pangsa pasar semen di masa mendatang (data *Indonesian Cement Association & BPS Statistic*, 2015).

Sejalan dengan tantangan yang dihadapi oleh SDM semen BUMN untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan posisi perusahaan di skala industri

semen dunia maka salah satu strategi yang penting dilakukan adalah pengembangan pengelolaan sistem SDM berbasis kompetensi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan kinerja perusahaan. Hal-hal yang sangat penting menjadi fokus perhatian manajemen semen BUMN adalah mengidentifikasi kompetensi apa yang sudah dimiliki SDM yang ada saat ini dan yang diperlukan di masa mendatang, menselaraskan kompetensi karyawan dengan kebutuhan strategis perusahaan serta menetapkan standar pengukuran tingkat kompetensi yang dicapai oleh tiap individu karyawan dan unit kerja.

Salah satu langkah strategis yang dilakukan perusahaan adalah menetapkan standar penilaian kompetensi dan juga kinerja karyawan secara kuantitatif dengan angka yang dapat dijelaskan dengan nilai huruf dalam tabel 1.1. berikut:

Tabel 1.1.  
Tingkat Penilaian Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Rentang Nilai Akhir	Nilai Huruf	Kategori
$4,00 < NA \leq 5,00$	A	<i>Excellent</i>
$3,00 < NA \leq 4,00$	B	<i>Very Good</i>
$2,00 < NA \leq 3,00$	C	<i>Satisfactory</i>
$1,00 < NA \leq 2,00$	D	<i>Fair</i>
$NA \leq 1,00$	E	<i>Poor</i>

Sumber: Human Capital Perusahaan (2017)

Berdasarkan data nilai kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi teknis karyawan dari beberapa perusahaan semen BUMN yang diteliti dapat diketahui perbandingan pencapaian nilai kompetensi dan kinerja karyawan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya pada tabel 1.2. selanjutnya:

Tabel 1.2.  
Capaian Nilai Kompetensi dan Kinerja Karyawan Semen BUMN

Perusahaan	Jenis Kompetensi			Kompetensi Total (rata-rata karyawan)	Kinerja (rata-rata karyawan)	Nilai Huruf (rata-rata)	Kategori Skala
	Core	Leadership	Technical				
PT Semen Padang	3,39	3,10	3,33	3,27	Not Available	B	Very Good
PT Semen Tonasa	3,67	3,10	4,00	3,59	3,07	B	Very Good
PT Semen Gresik	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	A	Excellent

Sumber: Human Capital Perusahaan (2017)

Mengacu pada tabel 1.2. di atas, diketahui tiga dari empat perusahaan yang diteliti (minus data dari PT Semen Indonesia sebagai *holding company* dan PT Semen Padang untuk nilai kinerja rata-rata karyawan) memberikan gambaran bahwa hanya karyawan PT Semen Gresik yang secara rata-rata sudah memenuhi kompetensi dengan skor rata-rata 4,00 dimana angka ini termasuk dalam kategori *excellent*. Sedangkan kompetensi dan kinerja karyawan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa yang ada saat ini dapat dinyatakan secara rata-rata belum mencapai skala kompetensi dan kinerja tertinggi melainkan masih pada kategori *very good* dengan rata-rata nilai di bawah 4,00. Meskipun rata-rata kompetensi dan kinerja karyawan sudah memenuhi kategori penilaian yang baik, tetapi menarik untuk diteliti lebih lanjut karena dengan adanya sistem pengelolaan SDM di perusahaan semen BUMN yang terintegrasi maka seluruh karyawan semen BUMN di bawah grup PT Semen Indonesia yang ada saat ini seharusnya sudah memenuhi kategori *excellent* dengan nilai ambang atas tertinggi yaitu nilai 5,00 karena kompetensi karyawan yang tinggi berdampak pada pemenuhan standar kinerja yang dipersyaratkan untuk tiap individu karyawan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan.

Selanjutnya jika diklasifikasikan berdasarkan jenis kompetensi yang ada, maka untuk kompetensi inti (dapat dilihat pada lampiran 1) rata-rata karyawan

belum memenuhi skala kompetensi inti tertinggi yaitu kategori *excellent* karena berada pada nilai di bawah 4,00 sehingga hal ini menunjukkan PT Semen Padang yang paling rendah pencapaian nilai kompetensinya dibandingkan perusahaan semen BUMN lainnya yang secara rata-rata memenuhi kategori kompetensi inti *excellent* tetapi masih pada skala bawah yaitu 4,00.

Hal ini dapat menjadi salah satu faktor penghambat tercapainya sinergitas kinerja seluruh unit kerja dan perusahaan di bawah grup PT Semen Indonesia yang diharapkan karena terdapat beberapa karyawan yang belum memenuhi standar kompetensi *excellent* dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Demikian juga berdasarkan data kompetensi kepemimpinan karyawan juga menunjukkan secara rata-rata untuk karyawan PT Semen Tonasa dan PT Semen Gresik mencapai kategori *excellent* tetapi masih pada skala bawah yaitu 4,00 sedangkan skala tertinggi pada kategori ini adalah 5,00. Selanjutnya untuk karyawan PT Semen Padang secara rata-rata tingkat kompetensi berada pada kategori *very good*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang memenuhi tingkat kompetensi kepemimpinan dengan nilai tertinggi yaitu 5,00 masih sedikit jumlahnya. Kondisi tersebut juga menjadi salah satu faktor yang mendasari penelitian ini perlu dilanjutkan.

Selain kompetensi kepemimpinan, kompetensi yang juga harus dimiliki seluruh individu karyawan adalah kompetensi teknis. Kompetensi ini menjadi penting dan harus dimiliki karyawan karena mempengaruhi indikator penilaian kinerja perusahaan terkait dengan target produksi, target penjualan, pencapaian laba bersih serta ebitda. Secara rata-rata karyawan PT Semen Padang belum memenuhi standar tinggi kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh perusahaan karena masih berada pada rentang nilai 3,00 sampai 4,00 bahkan terdapat

karyawan yang hanya mencapai nilai 2,00 dengan kategori *satisfactory* atau sedang di tahun 2014. Jika dibandingkan antara tiga perusahaan maka diketahui bahwa tingkat kompetensi teknis karyawan di PT Semen Padang masih lebih rendah dibandingkan karyawan perusahaan semen BUMN lainnya yang mencapai kategori kompetensi *excellent* dengan nilai 4,00 bahkan ada 5,00. Hal ini dapat menjadi ancaman dan gangguan bagi perusahaan dalam upaya pencapaian kinerja unit kerja dan perusahaan. Kondisi tersebut juga memberikan celah kepada peneliti untuk mengkaji lebih lanjut permasalahan yang menjadi penyebab tidak tercapainya target kompetensi teknis beberapa karyawan seperti yang diharapkan perusahaan.

Merujuk pada data capaian kompetensi dan kinerja karyawan beberapa perusahaan semen BUMN serta hal-hal yang telah dikemukakan sebelumnya, semakin menguatkan asumsi bahwa penelitian pada obyek perusahaan semen BUMN ini penting untuk dilanjutkan. Hal ini salah satunya dilatarbelakangi sebagai respon adanya perkembangan teori *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) yang dipopulerkan David McClelland (dekade 2000-2010) yang menjadi isu menarik dan merupakan suatu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem SDM yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Hal menarik lainnya adalah fokus penelitian ini terkait dengan *soft competence* individu karyawan pada industri semen yang cenderung atau dominan membutuhkan *hard competence*. Alasannya, pada hakikatnya seluruh kegiatan SDM tujuan akhirnya untuk menciptakan produktivitas, efektivitas dan

efisiensi. Namun mengacu pada literatur yang ada, secara spesifik karakteristik dasar yang mendorong perilaku kerja dan orientasi kerja tiap individu karyawan sehingga memiliki korelasi dengan kriteria-kriteria kinerja secara efektif dan efisien dalam suatu pekerjaan tersebut masih belum banyak dikaji oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Kinerja kerja karyawan sebagai salah satu konsep yang paling sering dipelajari dalam manajemen dan psikologi organisasi, namun konten psikologis terkait aspek kepribadian dari fenomena ini masih belum jelas.

Mengacu pada pandangan Taylor terkait penerapan ilmu pengetahuan disertai perubahan paradigma peran dan fungsi SDM dengan berbagai pendekatan teori menimbulkan tantangan bagi manajemen perusahaan untuk selektif memilih karyawan potensial yang mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan sehingga dapat memenuhi kualifikasi kerja dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Salah satu faktor penentu adalah kecerdasan yang erat kaitannya dengan kemampuan kognitif yang dimiliki individu karyawan. Perspektif mengenai kecerdasan tidak hanya terdiri dari satu faktor umum melainkan diklasifikasikan secara spesifik antara lain kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ). (Spearman, 1863-1945).

IQ menghasilkan pola pikir yang berdasarkan logika, tepat, akurat, dan dapat dipercaya. Individu karyawan yang memiliki kecerdasan ini dinilai mampu memiliki analisis yang tajam dan memiliki kemampuan untuk menyusun strategi bisnis yang baik, namun IQ tidak melibatkan emosi dalam memproses informasi. Oleh sebab itu, perlu adanya EQ yang memungkinkan individu mampu mengenali emosi dan perasaan diri sendiri maupun orang lain. Individu dengan EQ yang baik mampu menyelesaikan dan bertanggung jawab penuh pada pekerjaan, mudah

dan ditingkatkan melalui beberapa cara diantaranya pelatihan yang diikuti karyawan (Stenberg & Slater, 1982).

Meskipun terdapat perbedaan pandangan tersebut, tetapi para ahli sepakat bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang karyawan maka semakin memungkinkannya melakukan suatu tugas yang banyak menuntut rasio dan akal dalam melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya kompleks. Hal ini berlaku untuk semua unit kerja di perusahaan semen BUMN melalui empat dimensi kecerdasan yang harus dimiliki tiap individu karyawan. Dimensi kecerdasan dalam penelitian ini mencakup kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ).

Kajian-kajian terkait kecerdasan yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa pakar membuktikan bahwa IQ hanya memberikan sedikit indikasi mengenai taraf kecerdasan seseorang dan tidak menggambarkan kecerdasan seseorang secara menyeluruh. Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki tingkat intelektual yang tinggi belum tentu mampu memiliki kinerja kerja yang tinggi pula. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh EQ individu karyawan dalam mengenali dan mengendalikan emosi diri sendiri dan emosi rekan kerja karena keberhasilan pencapaian kinerja yang diharapkan membutuhkan kerjasama dengan rekan kerja dalam satu unit kerja maupun antar unit kerja di perusahaan. Demikian pula, tanpa adanya SQ pada tiap individu karyawan sebagai landasan bagi berfungsinya IQ dan EQ maka pencapaian kinerja karyawan di industri semen BUMN sulit dicapai secara efektif. Hal ini karena SQ yang dimiliki oleh individu karyawan digunakan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan, keluarga dan Sang Pencipta.

Selanjutnya, dimensi kecerdasan ke empat yang juga dinilai berpengaruh dalam pencapaian kinerja karyawan adalah kecerdasan fisik (PQ) karyawan. Hal

Para ahli sepakat bahwa LOC bukan merupakan suatu konsep tipologik, melainkan kontinum sehingga seseorang dapat memiliki faktor internal dan faktor eksternal sekaligus. Perbedaannya hanya pada tingkat perbandingannya atau kecenderungan faktor mana yang lebih besar pada diri individu tersebut. Oleh sebab itu, kemungkinan yang dapat terjadi pada tiap individu karyawan adalah faktor internal lebih besar dibandingkan faktor eksternal, ataupun sebaliknya.

Pendapat tersebut terbukti selaras dengan riset yang telah dilakukan (Withey & Cooper, 1989), (Allen & Meyer, 1990), (Lefcourt, 1991), (Broedling, 1997), (Hofstetter & Mannheim, 1999), (Lam & Schaubroeck, 2000), (Rothmann *et al.*, 2000), (Judge & Bono, 2001), (Muhonen & Torkelson, 2004), (Ng *et al.*, 2006), (Chen & Wang, 2007), (Bhatti *et al.*, 2012), (Sahi & Mahajan, 2014), dan (Liu & Srivastava, 2015) yang menemukan bahwa kecenderungan individu dengan LOC internal maupun LOC eksternal berdampak pada perilaku kerja dan hasil kerjanya.

Individu karyawan dengan LOC internal yang lebih tinggi percaya bahwa tindakan mereka dapat membuat perbedaan, oleh karena itu lebih cenderung mengambil inisiatif dan menampilkan perilaku kerja yang lebih luas daripada yang ditentukan oleh pekerjaan. Sementara individu dengan kecenderungan LOC eksternal lebih percaya pada nasib, kesempatan dan faktor luar sebagai penentu kesuksesan mereka. Perbedaan kecenderungan ini dapat menimbulkan perbedaan sikap, sifat, serta ciri-ciri lainnya yang berimplikasi pada perilaku kerja dan orientasi hasil kerja yang diharapkan.

Studi mengenai LOC juga telah dilakukan sebelumnya oleh (Dayakisni *et al.*, 2008), (Hiriyappa, 2009), (Kreitner & Kinicki, 2009), (Alipour & Karimi, 2011), (Weissbein *et al.*, 2011), (Ghufron & Risnawita, 2010), (Kutani *et al.*, 2011), (April *et al.*, 2012), serta (Hamedoglu & Potas, 2012) yang mengidentifikasi dua aspek

yang mempengaruhi LOC, yaitu aspek lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik seperti pengaruh keluarga dan usia sebagai dasar terbentuknya pusat kendali internal atau LOC internal. Sementara aspek sosial meliputi perbedaan gender, pengalaman, partisipasi, dan keterlibatan setiap individu dalam perusahaan menimbulkan pusat kendali eksternal atau LOC eksternal. Kedua tipe pusat kendali ada pada tiap individu, hanya saja terdapat kecenderungan untuk lebih memiliki salah satu tipe pusat kendali tertentu. Individu yang berorientasi pusat kendali internal dapat berubah menjadi individu yang berorientasi pusat kendali eksternal, begitu pula sebaliknya. Pandangan yang relevan dengan kedua aspek pembentuk LOC tersebut antara lain *Theory X Vs Theory Y* Douglas McGregor yang menekankan pada pengidentifikasian kecenderungan asumsi manajemen perusahaan terkait karakteristik sifat dasar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya perilaku kerja individu karyawan dalam upaya memenuhi tanggung jawabnya juga tidak lepas dari peran pimpinan di perusahaan. Fenomena mengenai kepemimpinan diyakini oleh beberapa ahli memiliki pengaruh terhadap pencapaian kompetensi dan kinerja kelompok (Fiedler, 1967), (Rauch & Behling, 1984), (Burn & Bass, 1985), (Yukl, 1989), (Gibson *et al.*, 1996), dan (Prawirosentono, 1999). Hasil riset tersebut sejalan dengan teori *Managerial Grid* (dekade 1970-1980) Blake dan Mouton yang menekankan pada kepedulian pimpinan terhadap tugas dan karyawan secara personal. Hal ini sejalan dengan teori kontingensi yang dikemukakan (Woodward, 1958) dan dikembangkan oleh (Fiedler, 1967) mengenai tahap efektif seorang pemimpin dapat berorientasi pada tugas maupun hubungan dengan orang yang dipimpinnya.

Konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh banyak ahli memunculkan sejumlah teori-teori tentang kepemimpinan, salah satunya teori *One Minute Manager and Situational Leadership* Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (dekade 1980-1990) yang secara tegas menyatakan agar pemimpin efektif maka harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Sejumlah teori kepemimpinan yang berkembang dapat dikelompokkan berdasarkan pendekatan dari sisi sifat (*trait*), perilaku perorangan maupun situasional seperti yang diungkapkan oleh (Gibson *et al.*, 1996), (Robbins *et al.*, 2008), (Hersey & Blanchard, 2012). Sedangkan pendekatan yang diungkapkan (Yukl, 1989) peran pemimpin sebagai pengaruh kekuatan (*power influence*), sifat dan keahlian, perilaku atau situasional. Teori-teori kepemimpinan yang banyak dikaji dan semakin berkembang tersebut memunculkan kecenderungan gaya kepemimpinan yang berbeda pada tiap individu berdasarkan karakteristik sifat/kepribadian, perilaku, situasi, sasaran dan tujuan yang diharapkan.

Meskipun pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tetapi gaya itu bukanlah tentang perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu tetapi bagaimana persepsi orang lain tentang perilaku pemimpin karena gaya pemimpin telah terbentuk selama periode tertentu. Beberapa gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan di perusahaan seperti gaya kepemimpinan otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional. Studi empirik menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan di perusahaan adalah gaya kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya dan beberapa penelitian yang dilakukan oleh (Spencer & Spencer, 1993:9), (Robbins, 2000:46), (Drejer, 2001), (Piccolo & Colquitt, 2006), (Saeed *et al.*, 2014), (Zacher, 2014).

Selanjutnya masih perlu diuji keefektifan dan tipe gaya kepemimpinan yang berlaku di industri semen BUMN karena gaya kepemimpinan yang sesuai di perusahaan dapat memberikan kekuatan pendorong untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, terdapat pembatasan enam tipe gaya kepemimpinan yang umumnya diterapkan di perusahaan yakni otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional. Kecenderungan atas salah satu tipe gaya kepemimpinan yang berlaku di obyek penelitian mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan karena proses pengarahan yang dilakukan atasan untuk memperkenalkan, melatih, dan membantu karyawan menyelesaikan masalah yang ada dalam proses pelaksanaan pekerjaan termasuk bagaimana karyawan melakukan pekerjaan secara benar dan tepat.

Pemaparan yang telah dikemukakan di atas sejalan dengan apa yang dikemukakan (Steers, 2005) bahwa apabila masalah efektivitas organisasi kita analisa dari sudut pandang individu para pekerja maka akan terlihat jelas betapa pentingnya kinerja kerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, maka pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil. Meskipun keterkaitan antara gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja telah dipelajari secara intensif namun masih sedikit yang diketahui tentang peran dari kecerdasan dan LOC bagi individu karyawan maupun industri semen BUMN secara keseluruhan sehingga menjadikan penelitian ini memiliki kesenjangan dengan hasil penelitian lainnya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kecerdasan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
2. Apakah kecerdasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
3. Apakah LOC berpengaruh terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
4. Apakah LOC berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kecerdasan terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kecerdasan terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.

3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh LOC terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh LOC terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.
5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.
6. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.
7. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan MSDM, manajemen operasi produksi, perilaku organisasi, dan psikologi terutama dalam penerapan konsep-konsep kecerdasan, LOC, gaya kepemimpinan, kompetensi dan kinerja.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi industri semen untuk lebih meningkatkan kecerdasan dan kompetensi karyawan melalui strategi pengembangan diri secara berkala, mendorong karyawan merespon tantangan era perdagangan bebas dengan kesiapan akan perubahan melalui peningkatan sinergi antara pimpinan dan karyawan, serta terus melakukan terobosan dalam penentuan strategi dan kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dideskripsikan: (1) Tinjauan Teoritis dari; (a) Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia, (b) Konsep Kecerdasan, (c) Konsep *Locus Of Control*, (d) Konsep Gaya kepemimpinan, (e) Kompetensi, (f) Kinerja. (2) Tinjauan Praktis.

#### 2.1. Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi dan sosiologi dengan unsur utama MSDM adalah manusia. MSDM merupakan sebuah pendekatan khusus dalam mengelola karyawan untuk menghasilkan tenaga kerja yang memiliki komitmen, berkompeten dan akan berdampak positif sebagai keunggulan kompetitif organisasi ataupun pengaruh pada kinerja organisasi (Dessler, 2000), (I.Beardwell *et al.*, 2004), (Storey & Harris, 2007), (Torrington *et al.*, 2008), (J.Beardwell & Claydon, 2010), (Wilkinson & Redman, 2013).

Beberapa ahli telah mengembangkan berbagai pendekatan, antara lain: pendekatan keras (*hard approach*) dan pendekatan lunak (*soft approach*) untuk menjelaskan keterkaitan antar konsep/konstruk dalam ruang lingkup MSDM dengan kinerja. Pendekatan keras (*hard approach*) menekankan istilah sumber daya dan mengadopsi pendekatan rasional dalam pengelolaan pegawai, yaitu memandang pegawai sebagai salah satu faktor ekonomi lain seperti biaya yang harus dikontrol. Sementara

pendekatan lunak (*soft approach*) menekankan istilah manusia, oleh karenanya menganjurkan investasi dalam pelatihan dan pengembangan, serta mengadopsi strategi komitmen untuk menjamin bahwa pegawai memberikan kepada organisasi suatu keunggulan bersaing dengan keterampilan dan loyalitas yang sangat tinggi (Armstrong, 2004:91), (Beardwell *et al.*, 2004), dan (Mathis *et al.*, 2006:382-383).

### 2.1.2. Konsep Kecerdasan

Definisi kecerdasan yang terawal di Amerika Serikat adalah berkaitan dengan prestasi individu dalam skala kecerdasan Stanford-Binet yaitu satu ujian kecerdasan individu yang dikembangkan oleh Lewis Terman.

(Davis, 2007:480) merumuskan:

- a. *Human performance* = *Ability* + *Motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

Menurut (Thurstone, 1927) spesifikasi kecerdasan terdiri dari pemahaman dan kemampuan verbal, angka dan hitungan, kemampuan visual, daya ingat, penalaran, kecepatan perseptual. Makin tinggi tingkat kecerdasan seseorang, maka semakin memungkinkannya melakukan suatu tugas yang banyak menuntut rasio dan akal serta melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya kompleks (Wechsler, 1958), (Stenberg & Slater, 1982), (Kolb, 1984), (Gauzali Saydam, 2007:155).

(Kolesnik, 1979) mengemukakan dalam bukunya "*Learning Educational Applications*" menyatakan: "*In most cases there is a fairly high correlation between one's IQ, and his scholastic success. Usually, the higher a person's IQ, the higher the grades he receives*".

### 2.1.2.1. Kecerdasan Intelektual

Kecerdasan intelektual lazim disebut dengan inteligensi. Istilah ini dipopulerkan kembali pertama kali oleh Francis Galton, seorang ilmuwan dan ahli matematika yang terkemuka dari Inggris. Inteligensi adalah kemampuan kognitif yang dimiliki individu untuk menyesuaikan diri secara efektif pada lingkungan yang kompleks dan selalu berubah serta dipengaruhi oleh faktor genetik.

Kecerdasan intelektual dalam bentuk kecerdasan berfikir dan akal cemerlang yang mengelola otak kanan dan otak kiri secara seimbang. Kemampuan kognitif secara global yang dimiliki oleh individu agar bisa bertindak secara terarah dan berpikir secara bermakna untuk memecahkan masalah (Serebriakoff & Langer, 1999:141), (Moustafa & Miller, 2003), (Wramiharja, 2003), (Arie, 2009), (Vendy, 2010:101), (Trihandini, 2013).

(Spearman, 1863-1945) mengelompokan inteligensi ke dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah *g faktor* atau biasa disebut dengan kemampuan kognitif yang dimiliki individu secara umum, misalnya kemampuan mengingat dan berpikir. Kategori yang kedua disebut dengan *s faktor* yaitu merupakan kemampuan khusus yang dimiliki individu, (Eysenck, 1981) menyatakan bahwa *g faktor* lebih merupakan potensi dasar yang dimiliki oleh setiap orang untuk belajar dan beradaptasi. Inteligensi ini dipengaruhi oleh faktor bawaan (*s faktor*). *S faktor* merupakan inteligensi yang dipengaruhi oleh lingkungan sehingga *s faktor* yang dimiliki oleh orang yang satu akan berbeda dengan orang yang lain. Setiap *s faktor* pasti mengandung *g faktor*.

Berdasarkan uraian di atas dapat di simpulkan bahwa indikator kecerdasan intelektual yaitu 1) kemampuan memecahkan masalah, 2) intelegensi verbal, 3) intelegensi praktis.

#### 2.1.2.2. Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) diperkenalkan pertama kali oleh (Salovey & Mayer, 1990). Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan.

(Patton, 1998), (Mayer & Salovey, 1999), (Prati, *et al.*, 2003), (Sy & Cote, 2004), (Lenaghan & Sengupta, 2007), (Sidle, 2007) menyatakan kecerdasan emosi sebagai kemampuan seseorang dalam memonitor perasaan dan emosinya baik pada dirinya maupun orang lain, mampu membedakan dua hal itu dan kemudian menggunakan informasi tersebut untuk membimbing pikiran dan tindakannya sehingga dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

(Sojka & Deeter, 2002) menyatakan kecerdasan emosi merupakan penerimaan, penginterpretasian, pemberian reaksi dari seseorang ke orang lain. Hal senada diungkapkan (Carmichael, 2005) yang menyatakan kecerdasan emosi adalah proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan.

Seorang ahli kecerdasan emosi Daniel Goleman mengemukakan lima kecakapan dalam kecerdasan emosi, yang terbagi dalam kecakapan pribadi dan kecakapan sosial, yaitu Kesadaran diri (*Self awareness*), Pengaturan diri (*Self management*), Motivasi (*Motivation*), Empati (*Social awareness*), dan Keterampilan sosial (*Relationship management*).

Hal tersebut mengandung empat cabang dari kemampuan mental: (1) Identifikasi emosional, persepsi, dan ekspresi (kemampuan mengenali emosi wajah/mimik muka, musik dan cerita-cerita). (2) Fasilitas/kemudahan pemikiran emosional (kemampuan yang menghubungkan emosi dengan sensasi mental lain seperti rasa dan warna) dan penggunaan emosi dalam pemikiran dan pemecahan masalah (memadukan emosi dalam berfikir). (3) Pemahaman emosi (melibatkan pemecahan masalah-masalah emosi seperti mengetahui emosi yang sama atau kebalikannya dan hubungan yang ada di dalamnya). (4) Pengolahan emosi (implikasi aksi sosial dalam emosi dan aturan dari emosi itu sendiri). (Mayer and Cobb, 2000).

Penelitian-penelitian saat ini menemukan bahwa keterampilan sosial dan emosional lebih penting bagi keberhasilan hidup dibandingkan kemampuan intelektual. Dengan kata lain memiliki EQ tinggi mungkin lebih penting dalam pencapaian keberhasilan dibandingkan memiliki IQ tinggi yang diukur berdasarkan uji standar terhadap kecerdasan *kognitif, verbal* dan *nonverbal*. Hal ini yang dikemukakan oleh (Goleman, 2002) dalam bukunya "*Emotional Intelligence*". Selanjutnya (Salovey & J. D. M, 1990) dari Harvard University mencetuskan kecerdasan emosi serta memperluasnya menjadi lima wilayah utama kecerdasan emosi yaitu:

mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan.

Tidak setiap individu dapat mewujudkan kecerdasan emosi dalam perilakunya karena tidak sedikit individu yang mempunyai kecerdasan intelektual tinggi namun mempunyai kecerdasan emosi yang rendah. Goleman dalam definisinya beranggapan bahwa kecerdasan emosional sama dengan karakter moral. Goleman beranggapan bahwa kemampuan untuk mengikuti aturan main, optimisme, kemampuan bersosialisasi merupakan bagian dari kecerdasan emosi meskipun faktor motivasi, ketekunan, ketabahan, kemampuan mengontrol hati, kemampuan menunda rasa gembira/bahagia dan kemampuan berharap belum digambarkan sebagai bagian dari EI, karena belum teruji dengan tes secara ilmiah. Hal-hal tersebut lebih banyak berhubungan dengan tingkah laku, bukan berhubungan dengan kemampuan mental.

Pandangan Goleman tentang EI mudah dipelajari, dibantah oleh McCrae. Menurut McCrae, pengembangan tingkah laku pribadi sangat dipengaruhi oleh gen dan gen yang paling menonjol dalam hal ini yaitu muncul pada usia menjelang dewasa. Gambaran Goleman yang kurang tepat tentang pekerjaannya sebagai ahli ilmu pengetahuan dikemukakan oleh Annie Paul. Menurut Annie, Goleman telah gagal menempatkan permasalahan dengan secermat-cermatnya dan secara detail karena teori yang benar-benar asli hanya memberi isyarat dengan menunjukkan pengetahuan dalam versi yang dihadirkan dalam bukunya.

Kepercayaan pribadi tentang emosi dan teori akademik menjadi pertentangan karena Goleman tidak menempatkan perhatian yang serius

terhadap nilai-nilai perasaan. Hal-hal yang harus menjadi perhatian yaitu bahwa segala bentuk emosi harus disaring, diatur suhunya, diawasi dan diolah serta dibatasi. Dengan demikian gagasan Goleman menjadi tidak layak karena menggabungkan pengalaman hidupnya dengan ilmu pengetahuan.

Meskipun pandangan Goleman banyak ditentang oleh para ahli lainnya seperti (McCrae & Costa, 1997) dan (Mayer & Salovey, 1999) namun pandangan Goleman abad ini merupakan pandangan yang sangat cerdas dan terbukti dari tulisannya yang menggemparkan dunia dan banyak direspon oleh berbagai kalangan ahli psikologi, pendidikan dan para pendidik sehingga Goleman telah menjadi orang yang sangat populer.

Goleman dalam bukunya seolah-olah mengecilkan IQ dan memberikan perhatian yang sangat luar biasa terhadap EI dengan membuat karakteristik tentang EI secara terperinci, bahkan dengan tesnya yang terkenal dengan nama EI-360. Meskipun pandangan Goleman ini ditentang karena tidak didasarkan atas kajian-kajian akademik (Payne & Leon, <http://www.eqj.org>).

Beberapa penelitian membuktikan bahwa kecerdasan otak hanya menyumbang kira-kira 20 persen bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan yang 80 persen lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain termasuk kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stres agar tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa (Cooper & Sawaf, 1999), (Agustian &

Ginanjar, 2002), (Widyastini, 2003), (Ferris, 2003), (Bambang, 2010:227), (Thoits, 2013), (Goleman *et al.*, 2013).

Beberapa penelitian lain seperti (Howes & Herald, 1999), (Abidin, 1999), (Goleman, 2000), dan (Sy, 2004) mengungkapkan bahwa kecerdasan otak bukanlah prediktor yang dominan dalam perkembangan karir seseorang, melainkan kecerdasan emosional. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan, maka semakin krusial peran kecerdasan emosional. Para pemimpin perusahaan membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi, dan berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi dan berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pegawainya. Pemimpin yang memiliki empati tinggi akan dapat memahami kebutuhan para pegawainya dan dapat memberikan *feedback* yang konstruktif. Nilai mendasar yang dikembangkan dengan menampilkan kecerdasan emosional dalam dunia kerja adalah implikasinya terhadap penyelenggaraan-penyelenggaraan pelatihan, dengan memperhatikan bahwa kecerdasan emosional berperan aktif bagi kesuksesan seseorang dalam bekerja.

#### **2.1.2.3. Kecerdasan Spiritual (SQ)**

Peran kecerdasan spiritual adalah sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan emosional secara efektif. Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya di rumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup

mereka dan membawa spritualitas ke dalam lingkungan kerja akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual (Hoffman, 2002), (Zohar & Marshal, 2002).

Istilah kecerdasan spiritual mulai muncul karena banyak orang yang memperdebatkan tentang kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional yang dipandang hanya menyumbang sebagian dari penentu kesuksesan seseorang dalam kehidupan. Faktor lain yang juga ikut berperan adalah kecerdasan spiritual yang lebih menekankan pada makna hidup dan bukan hanya terbatas pada penekanan agama saja (Hoffman, 2002).

(Zohar & Marshall, 2002) memberikan sembilan dimensi dari kecerdasan spiritual yang telah berkembang dengan baik, yaitu: 1) Kemampuan untuk bersikap fleksibel. 2) Tingkat kesadaran diri yang tinggi. 3) Kemampuan untuk menghadapi dan mengelola penderitaan. 4) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit. 5) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai. 6) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu. 7) Kecenderungan untuk berpandangan holistik. 8) Kecenderungan untuk bertanya "mengapa" atau "bagaimana" dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban mendasar. 9) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi.

Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk menyatukan hal-hal yang bersifat *intrapersonal* dan *interpersonal*, serta menjembatani kesenjangan antara diri dan orang lain (Eckersley, 2000), (Zohar & Marshall, 2002), (Idrus, 2002), (Fabiola, 2005).

Mengacu hal-hal yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kecerdasan spiritual adalah 1) kejujuran, 2) keterbukaan, 3) pengetahuan diri, 4) fokus pada kontribusi, dan 5) spiritual non dogmatis.

Indikasi dari kecerdasan spiritual yang berkembang mencakup: (a) Kemampuan untuk bersikap fleksibel, (b) Adanya tingkat kesadaran diri yang tinggi, (c) Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, (d) Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui perasaan sakit, (e) Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai, (f) Keengganan menyebabkan kerugian yang tidak perlu, (g) Kecenderungan untuk berpandangan holistik, (h) Kecenderungan untuk bertanya "mengapa" atau "bagaimana jika" dan berupaya untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar, dan kemandirian dalam berpikir (Zohar & Marshall, 2002:31), (Vendy, 2010:131), dan (Laely, 2010:8).

Demikian juga ayat al-Qur'an yang mengajarkan untuk berpikir dan belajar. Keingintahuan menjadi sangat penting dalam hidup, dan hal ini baru dapat terwujud jika kita mampu selalu berpikir (Zohar & Marshall, 2002), (Tikolah et al., 2006:6) dan (Laely, 2010:10).

#### **2.1.2.4. Kecerdasan Fisik**

Empat tipe kecerdasan manusia sejak lahir, yaitu: kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) dan kecerdasan fisik (PQ). Kecerdasan fisik merupakan kemampuan seseorang dalam menjaga kebugaran atau kesehatan dirinya sendiri. Semua orang yang belajar, bekerja ataupun mencari kesuksesan dalam hidup karena mereka harus bekerja keras untuk memperoleh apa yang

diinginkan. Oleh karena itu, menjaga kesehatan merupakan suatu hal yang penting (Hoffman, 2002) dan (Ginting, 2007).

Kecerdasan fisik melengkapi ketiga kecerdasan yang dimiliki seseorang yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Seseorang dengan IQ, EQ, dan SQ yang tinggi tidak akan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi lelah, sakit ataupun terganggu kondisi fisiknya.

Kutipan Romawi "*Mens sana in corpore sano*" yang memiliki arti di dalam tubuh yang kuat terdapat jiwa yang sehat. Dengan tubuh yang sehat maka badan, otak, dan pikiran pun akan sehat. Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian otak yang digunakan untuk berfikir yaitu konteks (kadang-kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada di bagian otak yang mengurus emosi yaitu sistem limbik, namun sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan kecerdasan emosi seseorang.

### **2.1.3. Locus of Control (LOC)**

Faktor yang mencerminkan sejauh mana orang percaya bahwa apa yang terjadi kepada mereka adalah dalam kendali mereka atau di luar kendali mereka. Selain itu LOC dianggap sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan mereka. Beberapa penelitian terkait LOC sebagai dua sisi yang berlawanan telah dilakukan oleh (Dayakisni *et al.*, 2008), (Hiriyappa, 2009), (Ghufroon & Risnawita, 2011:p65), (Kutanis *et al.*, 2011), (April *et al.*, 2012), (Hamedoglu & Potas, 2012).

Berdasarkan pandangan beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa LOC merupakan suatu konsep yang menunjukkan pada keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya yang mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. LOC merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan perilaku individu. Intinya adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali di luar dirinya.

#### **2.1.3.1. *Locus of Control Internal* (LOC Internal)**

Individu yang memiliki kecenderungan LOC internal adalah individu yang memiliki keyakinan untuk dapat mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan dampak pada hidup mereka. Contohnya seorang karyawan dengan jabatan *public relation* memiliki komunikasi dan kosakata terstruktur yang baik dikarenakan keyakinan atas kemampuan dirinya dalam menguasai beberapa bahasa asing.

Individu dengan LOC internal sangat sesuai untuk menduduki jabatan yang membutuhkan inisiatif, inovasi dan perilaku yang dimulai oleh diri sendiri seperti peneliti, manager atau perencana. Mereka mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan bekerja, kepercayaan diri dan kegagalan kerja individu bukan disebabkan karena

hubungan dengan mitra kerja (Kreitner & Kinicki, 2010) dan (Alipour & Karimi, 2011).

#### **2.1.3.2. *Locus of Control Eksternal (LOC Eksternal)***

Individu yang memiliki kecenderungan LOC eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa kinerja adalah hasil dari peristiwa di luar kendali langsung mereka. Contohnya seorang pekerja mampu melewati tes tertulis dikarenakan keyakinannya akan hal yang bersifat eksternal misalnya soal tes yang mudah atau sedang bernasib baik (Kreitner & Kinicki, 2010) dan (Alipour & Karimi, 2011).

Individu dengan LOC eksternal sangat sesuai dengan jabatan-jabatan yang membutuhkan pengarahannya dari orang lain, seperti karyawan dan mekanik kelas bawah, berkeyakinan bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan.

Individu dengan LOC eksternal tinggi cenderung akan pasrah terhadap apa yang menimpa dirinya tanpa usaha untuk melakukan perubahan sehingga cenderung untuk menyukai perilaku penyesuaian diri terhadap lingkungan agar tetap bertahan dalam situasi yang ada. Faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja.

#### **2.1.3.3. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Locus of Control***

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi LOC seorang individu yaitu:

#### a. Faktor Keluarga

Lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dapat memberikan pengaruh terhadap LOC yang dimilikinya. Orangtua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup. Individu dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai yang mencakup gaya membesarkan anak yang mengarah pada pembangunan karakter kepribadian yang berbeda (Hamedoglu & Potas, 2012).

Dalam lingkungan otokratis di mana perilaku di bawah kontrol yang ketat, anak-anak tumbuh sebagai pemalu dan suka bergantung (LOC eksternal). Di sisi lain, anak-anak yang tumbuh dalam lingkungan yang demokratis, mengembangkan rasa individualisme yang kuat, menjadi mandiri, dominan, memiliki keterampilan interaksi sosial, percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar (LOC internal).

#### b. Faktor Motivasi

Kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi, *reward* dan *punishment* (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi LOC seseorang.

#### c. Faktor Pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi LOC individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah

pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong LOC internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir (Huang & Ford, 2011).

#### **2.1.4. Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. (Wahjosumidjo, 1995:34).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain dan memotivasi individu-individu agar bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan seorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan orang-orang. Salah satu unsur situasi gaya kepemimpinan yang paling penting adalah pemimpin.

Pemimpin membentuk gaya mereka dalam periode waktu tertentu melalui pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu: yang mementingkan melaksanakan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Bass & Avolio, 1996), (Dewo, 2008:7), (Rivai & Mulyadi, 2011:42).

Konsep awal tentang gaya kepemimpinan telah diformulasi oleh (Burns, 1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin politik. Gaya kepemimpinan sebagai proses "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi" seperti kemerdekaan, keadilan, serta kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian (Burns, 1978).

Gaya kepemimpinan pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (Burns, 1978), (Dvir, 2002), (Nugroho, 2006).

## **2.1.5. Kompetensi**

### **2.1.5.1. Konsep Kompetensi**

Kompetensi menurut (Powell, 1997:p142) dan (Robbins, 2007:p38) dimaknai sebagai: 1) Kecakapan, kemampuan; dan 2) wewenang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

(Roe, 2001:p73), (Palan, 2007:p84), (Mathis & Jackson, 2001) 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. Terdapat 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). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat digunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan, perencanaan pengalihan tugas, penilaian kerja dan pengembangan (Mitrani

et al., 1992), (Spencer & Spencer, 1993:9), (Clark, 1997:p297), (Davis, 1999:p299), (Wibowo, 2007:p86).

(Mitrani et al., 1992) "*competency concept is not a new one*". Hal ini didukung oleh pendapat Organisasi Industri Psikologi Amerika bahwa *issue* mengenai kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 atau awal tahun 1970. Menurut organisasi tersebut, telah banyak penelitian yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksikan kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita, dan orang yang berasal dari strata sosioekonomi yang rendah.

Menelaah mengenai kompetensi tidak dapat dilepaskan dari riset yang dilakukan oleh (Boyatzis, 1982). Istilah *competency* dan *competencies* dijelaskan sebagai:

*"An underlying characteristic of an employee (i.e., a motive, trait, skill, aspects of one's self image, social role, or a body of knowledge) which results in effective and/or superior performance"*.

Definisi ini diikuti Boyatzis dengan persetujuan Klempe, sebagai ahli yang lebih dahulu mengerjakan riset kompetensi (Wood & Payne, 1997:24). Boyatzis menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek nyata dari manusia. Keunggulan Boyatzis dari pendahulunya adalah keinginannya yang besar untuk membangun konsep ini menjadi lebih kaya dan rinci. Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, (Spencer & Spencer, 1993:9) menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: (1) *motives*, (2) *traits*, (3) *self-concept*, (4) *knowledge*, dan (5) *skill*. Temuan tersebut telah

mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena faktor rasial, gender dan sosio ekonomi.

(Spencer & Spencer, 1993:9) membagi kompetensi menjadi dua kategori yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan yaitu "threshold" sebagai karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya (umumnya pengetahuan atau keahlian dasar misalnya kemampuan untuk membaca) dan "differentiating" sebagai faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. Menurut (Schuller & Walker, 1990) "*people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja, atau dengan kata lain *business competence is only business people*. Implikasi pendapat tersebut terhadap kompetensi karyawan atau eksekutif SDM adalah cenderung kurang diakui, sehingga pemahaman tersebut berubah menjadi "*people related business issues (business competence is for every business people in the organization included human resources management people or executives)*).

*People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti *people, service and profit, customer service, challenge and opportunities, now lay off, guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profit sharing and open door policy*.

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi, terutama SDM. Peran SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi yang dimiliki untuk pengelolaan bisnis karena akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. (Schuller & Jackson, 1996) berpendapat bahwa sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

#### 2.1.5.2. Metodologi Analisis Kompetensi

Pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan karyawan digunakan, berbeda dengan pendekatan tradisional untuk menganalisis pekerjaan yang mengidentifikasi tugas, pengetahuan, dan keterampilan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Pendekatan kompetensi juga mencoba mengidentifikasi faktor tersembunyi yang sering kali sangat penting untuk kinerja superior. Pendekatan kompetensi menggunakan beberapa metodologi untuk membantu supervisor mengidentifikasi contoh-contoh dari apa yang mereka maksudkan dengan sikap dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas kerja.

(Mathis & Jackson, 2001) menjelaskan beberapa metodologi yang digunakan untuk menentukan kompetensi pada umumnya dengan "*behavioral event interview*" yaitu terdiri dari proses:

- a. Suatu sistem senior manager mengidentifikasi bidang-bidang hasil kinerja masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. Konsep ini dapat lebih luas dibandingkan yang digunakan dimasa lampau
- b. Grup panel dibentuk, terdiri dari orang-orang yang berpengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut. Grup ini dapat

- beranggotakan baik pegawai yang berkinerja rendah maupun tinggi, supervisor, manager, trainer, dan lainnya
- c. Seorang fasilitator dari sumber daya manusia atau seorang konsultan luar mewawancarai anggota panel tersebut untuk mendapatkan contoh-contoh spesifik dari tindakan pekerjaan dan kehadiran sebenarnya dalam pekerjaan. Selama wawancara orang-orang tersebut juga diberikan pernyataan tentang pikiran dan perasaannya selama mengalami setiap kejadian yang digambarkan
  - d. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi. Fase deskriptif ini harus jelas dan spesifik sehingga pegawai, supervisor, manager dan lainnya dalam organisasi mempunyai pengertian yang lebih jelas mengenai kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan
  - e. Kompetensi-kompetensi tersebut diurutkan dan mengidentifikasi level yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemudian kompetensi dirincikan untuk setiap pekerjaan
  - f. Standar kinerja diidentifikasi dan dihubungkan dengan pekerjaan. Proses seleksi, pelatihan, pendidikan dan kompetensi yang sesuai terfokus pada kompetensi harus dibuat dan diimplementasikan

Kompetensi yang digunakan dalam organisasi sangat bervariasi serta ada kompetensi yang dapat terlihat jelas dan ada yang tersembunyi. Kompetensi yang terlihat jelas misalnya menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan pengetahuan atau keahlian yang dimiliki seperti kemampuan menyusun laporan keuangan, sedangkan kompetensi yang tersembunyi misalnya kemampuan melakukan negosiasi dan cakap dalam menjalin kerjasama dengan relasi perusahaan atau mampu membuat konsep rencana strategis yang berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi. Kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

### 1.1.5.3 Kompetensi Berdasarkan Fungsi SDM

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda karena belum adanya persyaratan standar serta sistem pelatihan bagi SDM sehingga aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi SDM di organisasi. (Mitrani *et al.*, 1992) dan (Spencer & Spencer, 1993:9) serta pemikiran para ahli lainnya dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki individu sebagai eksekutif, manager, dan karyawan.

Kompetensi karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan meliputi *flexibility, information seeking, achievement motivation, work motivation under time pressure, collaborativeness, customer service orientation*.

Proses pengolahan kompetensi juga telah dikembangkan sedemikian rupa mengikuti perkembangan zaman. Salah satunya melalui cara pengkajian. Pengkajian dari proses pengolahan kompetensi lebih cenderung pada pemberian umpan balik terhadap kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada umumnya. Cara tersebut menggunakan motivasi untuk mendorong karyawan memahami dengan benar kompetensi yang dimiliki dan pekerjaan yang telah dilakukan.

### 2.1.6. Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau *manager* sering tidak memperhatikan kinerja bawahannya sehingga perusahaan kadang menghadapi krisis yang serius. Kinerja mempengaruhi langsung tingkat kinerja dan kepuasan seseorang karyawan melalui kesesuaian kemampuan pekerjaan. Selain motivasi,

kemampuan juga harus dipertimbangkan. Sedangkan tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang menjadi kendala karyawan itu (Robbins, 1996:110-218).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan karena melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan (Whitmore, 1997:104), (Timple, 1999:31), (Cushway, 2002:1998), dan (Rivai, 2004:309).

(Mathis & Jackson terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001:78) "menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan". Selanjutnya menurut John Witmore dalam *Coaching for Performance* (1997:104) "kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu perusahaan dihubungkan dengan visi yang ingin dicapai perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diterapkan.

(Mink, 1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki kepercayaan diri, (c) memiliki pengendalian diri, dan (d) memiliki kompetensi.

(Mathis & Jackson, 2001:82) mengemukakan lebih lanjut bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.

Kemampuan mereka, 2. Motivasi, 3. Dukungan yang diterima, 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan apa yang sudah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan 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 (Gibson *et al.*, 2008) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: 1) Faktor individu; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. 3) Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Sedangkan (Kopelman, 1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja).

Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: (1) karakteristik

organisasi; *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan; (2) karakteristik pekerjaan; deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada perusahaan tempat mereka bekerja sebagai gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja berdasarkan wewenang dan jabatan seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya (Bernardin & Russel, 1993:379), (Wahyudi, 2002:101), (Simamora, 2004:338).

(Stern, 2006) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi (Rivai, 2005:309), (Ilyas, 2005:55).

(Bernardin & Russel, 1993:379) menyebutkan adanya enam kriteria untuk mengukur kinerja seorang karyawan, yaitu: *quality*, *quantity*, *timeliness*, *cost of effectiveness*, *need of supervision*, dan *interpersonal input*.

(Nitisemito, 2001:109) juga mengemukakan berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain: jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan pemimpin.

Berdasarkan beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

## **2.2. Fakta Empiris**

Pada sub bab ini mengemukakan relevansi antar variabel penelitian berdasarkan beberapa hasil studi empiris atau hasil penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan di Indonesia atau di Negara lain dengan menggunakan model dan variabel yang relatif sama dengan penelitian ini, sebagai dasar perumusan hipotesis penelitian. Berdasarkan teori-teori dan konsep yang telah diuraikan

sebelumnya maka penelitian ini akan menggunakan variabel kecerdasan, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel endogen dengan kompetensi sebagai variabel moderasi.

Variabel kecerdasan dalam penelitian ini hanya fokus pada empat dimensi kecerdasan, yaitu: kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ) dengan dasar pertimbangan bahwa dengan keseimbangan IQ, EQ, SQ, dan PQ tersebut maka seseorang karyawan diasumsikan memiliki peluang untuk berhasil dalam pekerjaannya. Untuk melihat pengaruh empat dimensi tersebut secara komprehensif, penelitian ini menguji secara langsung variabel kecerdasan terhadap kompetensi dan kinerja, serta pengujian secara tidak langsung variabel kecerdasan terhadap kinerja melalui kompetensi. Perbandingan hasil penelitian secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, diharapkan mampu menegaskan pentingnya kecerdasan dalam proses pelaksanaan pekerjaan di perusahaan agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan.

*Locus of control* (LOC) dalam penelitian ini sebagai aspek penting yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan. LOC berhubungan dengan pusat kendali diri seorang individu dan berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, LOC internal maupun LOC eksternal dapat sekaligus dimiliki oleh tiap individu. Hanya saja perbedaannya ada pada perbandingan salah satunya yang lebih dominan. Penelitian ini menguji pandangan dan keyakinan individu karyawan atas penyebab keberhasilan atau kegagalan pekerjaannya. Secara komprehensif, dalam penelitian ini pengujian terhadap kinerja melalui kompetensi untuk

menganalisis kecenderungan karyawan dalam memenuhi pencapaian kompetensi dan kinerjanya berdasarkan dimensi LOC internal atau LOC eksternal.

Gaya kepemimpinan erat relevansinya dengan bagaimana perilaku yang ditunjukkan pimpinan dalam interaksinya dengan karyawan di perusahaan. Perilaku tersebut cenderung ke gaya kepemimpinan tertentu. Penelitian ini menguji enam gaya kepemimpinan yaitu otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif mempengaruhi karyawan memenuhi kompetensi dan kinerjanya.

Penelitian ini menegaskan pengaruh pencapaian kompetensi terhadap kinerja seorang karyawan. Perspektif pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjadi isu menarik dan kebutuhan penting bagi banyak perusahaan, oleh sebab itu dalam penelitian ini mengidentifikasi pengelolaan MSDM yang terintegrasi dengan standar pencapaian kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan secara komprehensif.

Tabel 2.2.1. berikut menyajikan rangkuman dari beberapa hasil penelitian yang menjadi dasar mengembangkan hipotesis dalam penelitian ini:

Tabel 2.2.1. Mapping Fakta Empiris

KECERDASAN → KOMPETENSI				
Nomor	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	
1	Pemikiran Daniel Goleman Tentang Kecerdasan Emosional, (Abdullah, 2015)	<p>Untuk mengetahui bagaimana struktur konseptual dari kecerdasan emosional yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman</p> <p>Untuk mengetahui bagaimana kritik konseptual dari kecerdasan emosional yang digagas oleh Daniel Goleman</p>	<p>Bibliotika research atau library research. Data diperoleh dari tulisan-tulisan yang mengungkapkan konsep yang digagas oleh Daniel Goleman tentang kecerdasan emosional. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan pendekatan <i>content analysis</i></p>	<p>Hasil</p> <p>Terdapat pertentangan antara pendapat Daniel Goleman dengan pakar lain. Konsep Goleman ini mendapatkan kritik, yaitu: kritik pertama fokus pada anggapan yang berlebihan bahwa nilai-nilai di sekolah tidak berpengaruh pada kesuksesan hidup seseorang di kemudian hari, sehingga upaya untuk meningkatkan kemampuan skolastik anak diabaikan. Kritik kedua, tidak adanya model pengukuran kecerdasan emosional oleh Daniel Goleman</p>
2	Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual Terhadap Kinerja dengan Variabel Moderasi Kompetensi di Kabupaten Lamongan, (Djasuli & Hidayah, 2014)	<p>(1) mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) terhadap kinerja secara parsial, (2) mengetahui pengaruh kompetensi sebagai variabel moderating terhadap kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ)</p>	<p>Penelitian dilakukan secara kuantitatif asosiatif dengan menggunakan metode survey. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling dengan analisis regresi berganda dan Moderated Regression Analysis (MRA)</p>	<p>(1) variabel IQ, EQ, dan SQ secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja di SKPD Kabupaten Lamongan. Sedangkan model (2) pengaruh kompetensi (variabel moderasi), terhadap hubungan antara IQ, EQ, dan SQ dengan kinerja secara parsial (individual) di SKPD Kabupaten Lamongan menunjukkan hasil yang signifikan</p>

		dengan variabel kinerja secara parsial		
3	Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Pos Indonesia (Persero) Se-Kota Semarang), (Edwardin, 2006)	Untuk menguji beberapa faktor yang secara teoritis diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi	Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Implikasi dari penelitian ini adalah kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi mempunyai peran yang sama penting dalam meningkatkan kinerja karyawan
4	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan (Sales), (Schmelz <i>et al.</i> , 2003)	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tenaga penjualan	Interview	Aspek kecerdasan emosional membantu para salesman untuk menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan akhirnya berpengaruh terhadap kesuksesan dalam penjualan
5	Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik, (Surya & Hananto, 2004)	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional (EQ) terhadap kinerja auditor	Analisis regresi	Kecerdasan emosional yang memiliki subvariabel keterampilan EQ, kecakapan EQ, nilai dan keyakinan EQ secara signifikan mempengaruhi kinerja optimal auditor
6	Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ), Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, (Darufitri, 2002)	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan intelektual (IQ) dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi	Kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan intelektual dan iklim organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Analisis Pengaruh Kemampuan Fisik, dan Kemampuan Mental Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan fisik, dan kemampuan mental	Analisis regresi linear berganda	Hasil uji F, variabel kemampuan fisik dan kemampuan mental berpengaruh secara serempak dan sangat nyata ( <i>highly significant</i> ) terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t diperoleh gambaran bahwa

	PT Askes (Persero) Regional I, (Ginting, 2007)	terhadap kinerja Pegawai dan mengetahui serta menganalisis perbedaan pengaruh kemampuan fisik, dan kemampuan mental antara Pegawai Bidang Operasional (Bidang Askes Sosial dan Bidang KP-JKPB) dan Pegawai Bidang Penunjang (Bidang SDM Dan Umum, Bidang Keuangan dan Akuntansi, serta Bidang Informasi dan Perencanaan) di PT Askes (Persero) Regional I	Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei yang digunakan <i>ex post factor</i>	kemampuan fisik dan kemampuan mental secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai
8	Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, (Anani, 2012)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Penelitian ini menggunakan Analisis jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi, dan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi
9	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pelayanan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pada PT PLN (Persero) Area Jember, (Kaori <i>et al.</i> , 2014)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja melalui OCB pada PT PLN (Persero) Area Jember		Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB; 2) Ada pengaruh kecerdasan spiritual terhadap OCB; 3) Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pelayanan, dan; 4) Ada pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pelayanan; 5) Ada pengaruh OCB terhadap kinerja pelayanan; 6) Ada pengaruh kecerdasan emosional terhadap

					kinerja pelayanan melalui OCB; 7) Ada pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pelayanan melalui OCB
<b>LOCUS OF CONTROL → KINERJA</b>					
10	Personality Traits and Simultaneous Reciprocal Influences Between Job Performance and Job Satisfaction, (Yang & Hwang, 2014)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara tiga variabel penting dalam manajemen karyawan Cina: trait Personality (kepribadian), prestasi kerja dan kepuasan kerja	Structural Equation Modelling (SEM)		Kepuasan kerja memiliki hubungan bilateral yang berpengaruh antara persepsi dukungan organisasi dengan prestasi kerja
11	The Effect of Locus of Control and Culture on Leader Preferences, (Hamedoglu et al., 2012)	Untuk mengetahui preferensi gaya kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki	Statistik deskriptif		Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa preferensi kepemimpinan perempuan cenderung ke arah gaya kepemimpinan demokratis, sementara laki-laki lebih memilih gaya kepemimpinan yang lebih otokratis. Kedua, ada perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan terkait locus kontrol. Wanita cenderung memiliki locus kontrol internal sementara laki-laki cenderung memiliki locus kontrol eksternal. Ketiga, individu yang memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi menyukai gaya kepemimpinan otokratis dan individu dengan locus kontrol internal cenderung lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis
12	The Relationship of Locus of Control in Individual Behavior with the Perception of Role Conflict and Role Ambiguity:	The study has attempted to analyze whether perceived role conflict and role ambiguity differ between individuals	via t-test, and correlations between the variables were estimated		The analyses found that there was a significant difference in perceived role ambiguity of individuals with internal and external locus of

	<p><i>An Investigation in the Public Sector, (Basim et al., 2014)</i></p>	<p>with internal locus of control and those with and external locus of control</p>		<p>control. No difference was detected with respect to perceived role conflict. In addition, significant correlations between locus of control, role conflict and role ambiguity were found. The most important contribution of the findings to managerial practices is that it may be helpful to employ people with internal locus of control for jobs with high role ambiguity</p>
13	<p>Employee Locus of Control and Engagement in Nonprofit Organizations, (Myers, 2014)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa locus of control berperan sebagai variabel intervening terhadap keterlibatan kerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan yang memiliki locus of control internal dan locus of control eksternal</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah survey</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terbukti apabila locus of control berperan dalam keterlibatan karyawan</li> <li>- Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan</li> </ul>
14	<p>Predicting Teacher's Locus of Control and Job Performance Among MA and BA Teacher's Senior Secondary Schools, (Jeloudar et al., 2012)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh locus of control terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Regresi linear berganda</p>	<p>Locus of control berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

GAYA KEPEMIMPINAN → KINERJA				
		Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja Pegawai	Regresi	Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan secara parsial maupun bersama sama terhadap produktivitas kerja
15	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali, (Raheyuni, 2002)	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja	Analisis deskriptif	Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja. Korelasi antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja mempunyai korelasi yang sangat kuat dan saling mempengaruhi
16	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Riau, (Agusman, 2004)	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Analisis regresi berganda	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
17	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Wahyudi & Suryono, 2006)	Untuk mengembangkan model penelitian yang dirancang untuk menilai efektivitas kepemimpinan dan kinerja	Statistik deskriptif, korelasi dan regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan dan kinerja. Personality (kepribadian) dipengaruhi persepsi kepemimpinan dan memoderasi kinerja, terdapat hubungan antara persepsi kepemimpinan dan kinerja
18	Followers' Personality, Transformational Leadership and Performance, (Soane et al., 2015)	Mempelajari hubungan antara kepercayaan karyawan terhadap manajemen perusahaan manufaktur Kota Quebec	Uji korelasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap manajemen perusahaan merupakan faktor penentu yang sangat penting dari kesediaan mereka untuk berpartisipasi
19	Participation in Decision Making: A Case Study of Job Satisfaction and Commitment (Part Three), (Steven et al., 2013)			

		<p>dalam pengambilan keputusan. Partisipasi karyawan yang kurang dalam pengambilan keputusan pada gilirannya menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan. Kurangnya komitmen karyawan dan keterlibatan mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti</p>		<p>Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di lingkungan Dikpora Kota Surakarta. Implikasi dari hasil temuan penelitian ini adalah bahwa dengan adanya pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, maka diharapkan para PNS untuk dapat lebih meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat</p>
20	<p>Efek Moderasi Gaya Kepemimpinan Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil, (Rahadhini &amp; Paryanto, 2006)</p>	<p>Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS Dikpora Kota Surakarta</p>	<p>Analisis regresi</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
21	<p>Transformational Leaders and Work Performance, (Cavazotte et al., 2013)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja</p>	<p>Structural Equation Modelling (SEM)</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
22	<p>Impact Of Transformational Leadership on Follower Development and Performance A Field Experiment, (Dvir et al., 2002)</p>	<p>Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kepemimpinan</p>	<p>MANOVA dan ANOVA</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

KOMPETENSI → KINERJA				
	The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance, (Varca & Valutis, 1993)	Penelitian ini menguji hubungan kepuasan-kinerja, khususnya menguji pengaruh mediasi dari kemampuan	Multiple Regression and correlation	Ability (kemampuan) memediasi hubungan antara Ability (kemampuan) terhadap kinerja
23	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bank Indonesia Medan, (Lubis, 2011)	1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai 2. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan karir dan pelatihan terhadap kompetensi sumber daya manusia	Metode analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dibantu dengan software SPSS versi 16.0.	1. Secara serempak dan parsial budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Secara serempak dan parsial perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor Bank Indonesia Medan
24	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara (Studi Kasus Pada Divisi Keuangan dan Satuan Pengawas Internal, (Siregar, 2011)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai	Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan menggunakan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji F dan uji T	Berdasarkan uji signifikan simultan (Uji F) yaitu secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap variabel kinerja pegawai
25	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara III Deli Serdang-2), (Darwinanti & Galang, 2010)	Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai	Metode analisis kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data regresi linear sederhana.	Dari hasil uji korelasi antara variabel (x) kompetensi sumber daya manusia dan variabel (y) kinerja karyawan diperoleh angka koefisien (r) sebesar 0,63, yang berarti berada pada kategori atau tingkat hubungan kuat atau tinggi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif/searah, artinya jika kompetensi

	<p>sumber daya manusia semakin tinggi maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi pula</p> <p>Pengujian hipotesis menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Sumatera Utara</p>			
27	<p>Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai PT Perkebunan Sumatera Utara, (Lubis, 2011)</p>	<p>Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap kedisiplinan pegawai</p>	<p>Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dibantu dengan software SPSS versi 15.0.</p>	<p>Hasil koefisien korelasi antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan adalah 0,46. Artinya, hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Serta berdasarkan hasil uji signifikan didapat <math>t</math> hitung <math>&gt;</math> <math>t</math> tabel atau <math>4,75 &gt;</math> <math>2,028</math> yang berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja karyawan.</p>
28	<p>Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan di PT London Sumatera Tbk, Medan, (Ayuningrum, 2010)</p>	<p>Untuk menguji pengaruh kompetensi SDM terhadap produktivitas kinerja pegawai</p>	<p>Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan rumus korelasi <i>Product Moment</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan pejabat struktural. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kinerja akan meningkat apabila pejabat struktural memiliki kompetensi yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam kinerja pejabat struktural BKN. Pengujian hubungan motivasi dan kinerja diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi pejabat struktural dengan kinerjanya. Artinya semakin tinggi motivasi yang ada pada</p>
29	<p>Hubungan Antara Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pejabat Struktural di Badan Kepegawaian Negara, (Toruan, 2004)</p>	<p>Penelitian tersebut bermaksud untuk menguji hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pejabat struktural di Badan Kepegawaian Negara serta untuk mengetahui faktor-faktor dominan dari hubungan kompetensi dan motivasi yang berpengaruh terhadap pejabat struktural</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan mengambil 117 sampel pejabat struktural eselon I s.d. IV</p>	

				pejabat struktural, akan semakin memacu peningkatan kinerjanya. Korelasi antara variabel kompetensi dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi yang positif dan diinterpretasikan dalam kategori hubungan yang sangat kuat. Hal tersebut diartikan bahwa kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan, disertai motivasi yang tinggi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pejabat struktural
30	Analisis Hubungan Antara Kompetensi dengan Kinerja Pegawai Muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia, (Fatimah, 2006)	Penelitian tersebut bermaksud membuktikan apakah kompetensi berhubungan dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia	Untuk menjawab pernyataan tersebut, peneliti menggunakan teori (Spencer & Spencer, 1993: 9). Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dengan tingkat hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pegawai muda di Direktorat Sumber Daya Manusia
31	Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, (Suprpto, 2006)	Bermaksud mengetahui bagaimana pengaruh pemberdayaan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi	Metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan metoda sampling dengan stratifikasi, yaitu metode pengambilan sampel berdasarkan strata	Terbukti bahwa pengaruh variabel pemberdayaan pegawai dan variabel kompetensi baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai

Sumber: Hasil olahan fakta empiris, 2017

## 2.3. Grand Theory

Tabel 2.3.1. Grand Theory

Grand Theory / Penggagas / Dekade	Konsep	Teori / Penggagas / Dekade	Konsep	Variabel
Manajemen Ilmiah / Frederich Taylor / 1950-1960	- <i>A great mental revolution</i> dengan fokus pimpinan dan karyawan - Penerapan ilmu pengetahuan dalam setiap unsur pekerjaan	<i>Management By Objective (MBO)</i> / Peter Drucker dan Humble / 1960-1970	Partisipasi dan keterlibatan tiap individu dalam organisasi untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab yang dirumuskan secara jelas sebagai pedoman pemenuhan standar penilaian kinerja	Kecerdasan
		<i>Theory X Vs Theory Y</i> / Douglas Mc Gregor / 1960-1970	Manajemen perusahaan mengidentifikasi karakteristik sifat dasar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	<i>Locus of Control</i>
		<i>Managerial Grid</i> / Blake dan Mouton / 1970-1980	- Kepedulian terhadap tugas - Kepedulian terhadap orang	Gaya Kepemimpinan
		Teori Z / William G Bill Ouchi / 1970-1980	Peran dan posisi karyawan dalam perusahaan yang membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan sehingga karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien	

		<i>One Minute Manager and Situational Leadership / Paul Hersey and Kenneth Blanchard / 1980-1990</i>	Peran dan posisi karyawan dalam perusahaan yang membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan sehingga karyawan bekerja dengan lebih efektif dan efisien	
		<i>Competency Concept / David Mc Clelland / 1990-2000</i>	Kompetensi sebagai fokus utama dalam pengembangan MSDM agar dapat membangun perusahaan yang sukses	Kompetensi
		<i>Competency Based HRM / David Mc Clelland / 2000-2010</i>	Kompetensi sebagai fokus utama dalam pengembangan MSDM agar dapat membangun perusahaan yang sukses	
		<i>Assessment Center / 1990-2000</i>	Prosedur pengelolaan MSDM untuk mengevaluasi kemampuan karyawan yang relevan dengan efektivitas organisasi	Kinerja Karyawan

Sumber: berbagai buku, jurnal dan literatur (2017)

## BAB III

### KERANGKA KONSEP

#### 3.1. Kerangka Konsep

SDM merupakan salah satu kekuatan setiap organisasi sehingga dibutuhkan sinergi antara individu-individu yang efektif dan tipe pemimpin hebat yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang luar biasa, terjaga dan berkelanjutan (*sustainable*). Karyawan dapat meningkatkan kinerjanya apabila memiliki potensi sumber daya (Beehr & Newman, 1978).

Konsep "Manusia" atau "*People*" menjadi salah satu dasar bagi PT Semen Tonasa, PT Semen Gresik, PT Semen Padang, dan PT Semen Indonesia dalam merumuskan kebijakan MSDM untuk menjamin tercapainya visi dan misi perseroan serta visi dan misi secara *holding* untuk menjadikan karyawan perseroan berskala internasional.

Pendekatan keras (*hard approach*) berfokus pada MSDM yaitu pada efektivitas keseluruhan manajemen karyawan suatu organisasi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan. Sedangkan pendekatan lunak (*soft approach*) menekankan bahwa motivasi, kepuasan dan komitmen ini dihasilkan jika karyawan dipercaya, dilatih dan dikembangkan, diijinkan untuk bekerja mandiri dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.

##### 3.1.1. Pengaruh kecerdasan terhadap kompetensi

Sejumlah kajian tentang kecerdasan berpengaruh terhadap kompetensi antara lain (Palan, 2007) menyatakan bahwa kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan dapat dipadukan

dengan keterampilan dasar (*soft skill*), keterampilan baku (*hard skill*), keterampilan sosial (*social skill*), dan keterampilan mental (*mental skill*). (Wechsler, 1958) mendefinisikan kecerdasan sebagai kumpulan atau totalitas kemampuan seseorang untuk belajar (*ability to learn*), bertindak dengan tujuan tertentu, berpikir secara rasional, serta menghadapi lingkungannya dengan efektif.

(Kolb, 1984) dan (Stenberg & Slater, 1982) menyatakan kecerdasan sebagai tindakan atau pemikiran yang bertujuan dan adaptif. Secara detail (Thurstone, 1927) menjabarkan spesifikasi kecerdasan terdiri dari pemahaman dan kemampuan verbal, angka dan hitungan, kemampuan visual, daya ingat, penalaran, kecepatan perseptual. Makin tinggi tingkat kecerdasan seseorang, maka semakin memungkinkannya melakukan suatu tugas yang banyak menuntut rasio dan akal serta melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya kompleks (Kolb, 1984). Kecerdasan dalam penelitian ini terdiri dari empat dimensi yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kecerdasan fisik.

(Joseph, 1978), (Vendy, 2010:101), (Trihandini, 2013), dan (Stenberg, 1985) mengemukakan bahwa kecerdasan intelektual bukanlah kemampuan tunggal dan seragam namun merupakan unsur dari berbagai fungsi yang umumnya digunakan untuk mencakup gabungan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk bertahan dan maju dalam budaya tertentu.

(Salovey & Mayer, 1990), (Sojka & Deeter, 2002), (Prati et al., 2003) menyatakan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan. Ahli kecerdasan emosi (Goleman, 2000) mengatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan

mengenalinya perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.

(Zohar & Marshal, 2002) memaknai kecerdasan spiritual sebagai rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang dibarengi dengan pemahaman dan cinta, kecerdasan yang menempatkan perilaku hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bernilai dan bermakna. Seseorang dengan IQ, EQ, dan SQ yang tinggi tidak akan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi lelah, sakit ataupun terganggu kondisi fisiknya.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 1: kecerdasan berpengaruh terhadap kompetensi.

### **3.1.2. Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja**

Penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja sebagai proses spesifik dari kecerdasan informasi yang meliputi kemampuan untuk memunculkan dan mengekspresikan emosi diri sendiri kepada orang lain, pengaturan emosi (*controlling*), serta penggunaan emosi untuk mencapai tujuan (Patton, 1998), (Carmichael, 2005), (Howes & Herald, 1999).

(Sy, 2004) menyatakan bahwa karyawan yang secara emosional cerdas dapat memahami bagaimana emosi terjadi, dapat mengatur emosinya, mengurangi emosi tidak produktif yang menjadi penghalang dalam bekerjasama, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. (Hoffman, 2002) menyatakan bahwa para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup dan dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spiritualitas

ke dalam lingkungan kerja akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual.

Kecerdasan fisik melengkapi ketiga kecerdasan yang dimiliki seseorang yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Seseorang dengan IQ, EQ, dan SQ yang tinggi tidak akan dapat bekerja dengan baik dalam kondisi lelah, sakit ataupun terganggu kondisi fisiknya. Kutipan Romawi "*Mens sana in corpore sano*" yang memiliki arti di dalam tubuh yang kuat terdapat jiwa yang sehat. Dengan tubuh yang sehat maka badan, otak, dan pikiran pun akan sehat.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 2: kecerdasan berpengaruh terhadap kinerja.

### 3.1.3. Pengaruh *locus of control* (LOC) terhadap kompetensi

Sejumlah kajian tentang LOC berpengaruh terhadap kompetensi. Erdogan menyatakan bahwa LOC mencakup gagasan bahwa individu sepanjang hidup mereka, menganalisis peristiwa sebagai hasil dari perilaku mereka atau mereka percaya bahwa peristiwa tersebut merupakan hasil dari kebetulan, nasib atau kekuatan di luar kendali mereka. (Spector, 1994) mendefinisikan sebagai cerminan dari sebuah kecenderungan seorang individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain. (Demirtas & Güneş, 2012) menyatakan bahwa LOC sebagai kekuatan yang mengendalikan tindakan diri karyawan dan hal-hal yang dilakukan terhadap mereka. Fritz Heider berargumentasi bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (*internal forces*) dan kekuatan eksternal (*external forces*).

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 3: *locus of control* berpengaruh terhadap kompetensi.

#### **3.1.4. Pengaruh *locus of control* (LOC) terhadap kinerja**

Sejumlah kajian tentang LOC berpengaruh terhadap kinerja. (Demirtas & Güneş, 2012) menyatakan bahwa LOC sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan mereka. (Rotter, 1990) menyatakan bahwa LOC baik internal maupun eksternal merupakan tingkatan seorang individu yang berharap bahwa *reinforcement* atau hasil dari perilaku mereka tergantung pada perilaku mereka sendiri atau karakteristik personal mereka.

Menurut Rotter, LOC internal mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri. Sedangkan (Kreitner & Kinicki, 2010:p154) beranggapan bahwa individu yang memiliki kecenderungan LOC eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa kinerja adalah hasil dari peristiwa di luar kendali langsung mereka. Teori LOC sejalan dengan teori atribusi yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Luthans, 2005:182-183).

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 4: *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja.

#### **3.1.5. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi**

Sejumlah kajian tentang gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi. Newstrom & Bass; pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu diantaranya adalah integritas dan keadilan,

menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

(Hersey & Blanchard, 1992) berpendapat gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen yaitu: pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 5: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kompetensi.

#### **3.1.6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Sejumlah kajian tentang gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. (Burn, 1978); gaya kepemimpinan adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. (Dvir, 2002) menyatakan pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 6: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **3.1.7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja**

(Robbin, 2007:p38), (Spencer & Spencer, 2007:p84), (Becker & Ulrich, 2005:24) sependapat 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.

(Mitrani *et al.*, 1992), (Spencer & Spencer, 1993:9) serta pemikiran para ahli lainnya dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki individu sebagai eksekutif, manager, dan karyawan. Kompetensi karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, penelitian ini mengajukan proposisi 7: kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Kedudukan variabel penelitian, sifat penelitian antar variabel penelitian, dan kajian akademik yang mendukung penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

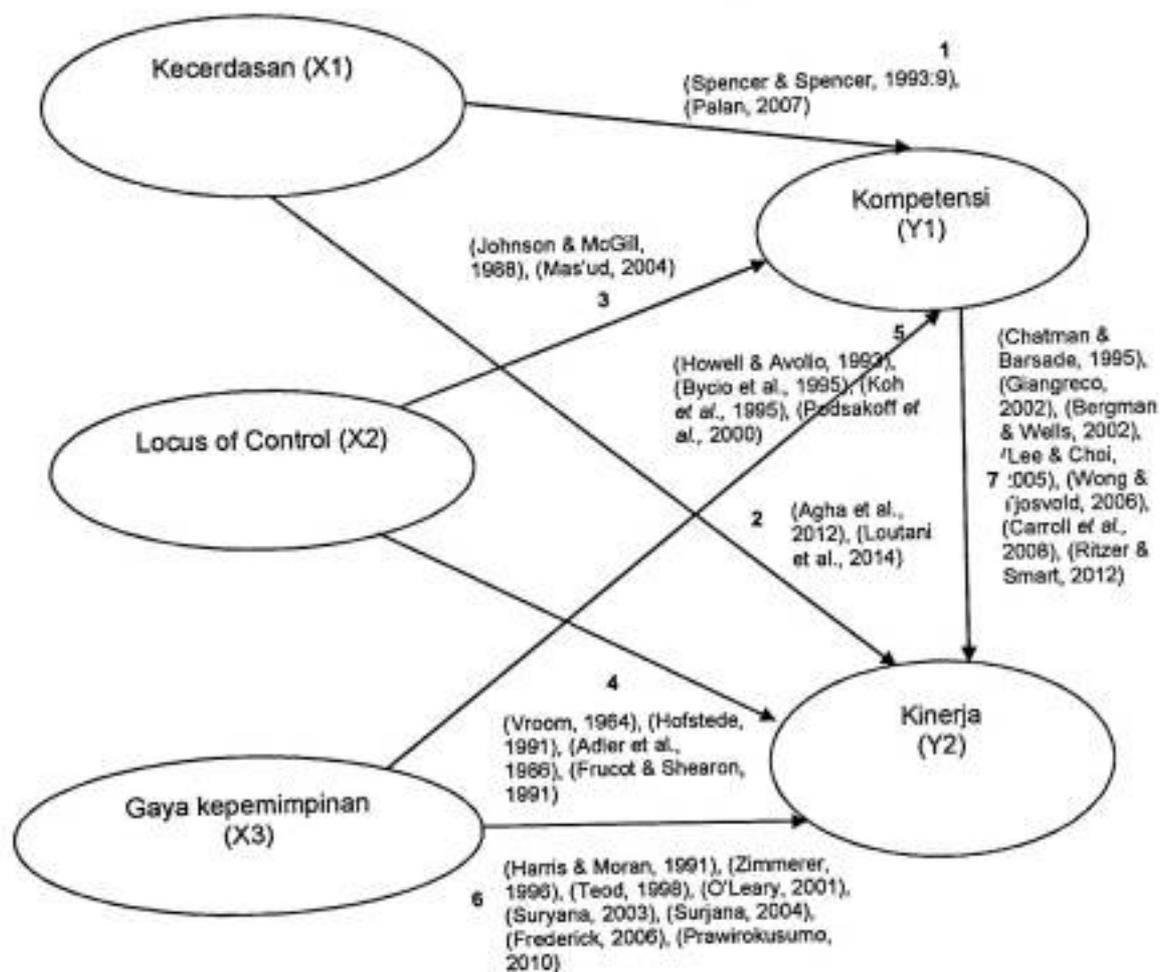
**Tabel 3.1. Kedudukan Variabel Penelitian**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Korelasi	Dukungan Kajian Akademik/ Penelitian yang Relevan
Kecerdasan (X1)	Kompetensi (Y1)	Positif	(Joseph, 1978), (Spencer & Spencer, 1993:9), (Zohar & Marshal, 2002), (Moustafa & Miller, 2003), (Palan, 2007)
	Kinerja (Y2)	Positif	(Agha <i>et al.</i> , 2012), (Loutani <i>et al.</i> , 2014)
Locus of Control (X2)	Kompetensi (Y1)	Positif	(Johnson <i>et al.</i> , 1988), (Mas'ud, 2004)
	Kinerja (Y2)	Positif	(Vroom, 1964), (Hofstede, 1991), (Adler <i>et al.</i> , 1986), (Frucot & Shearon, 1991)
Gaya kepemimpinan (X3)	Kompetensi (Y1)	Positif	(Burns, 1978), (Howell & Avolio, 1993), (Bycio <i>et al.</i> , 1995), (Koh <i>et al.</i> , 1995), (Podsakoff <i>et al.</i> , 2000)
	Kinerja (Y2)	Positif	(Harris & Moran, 1991), (Zimmerer, 1996), (Teod, 1998), (O'Leary, 2001), (Suryana, 2003), (Surjana, 2004), (Frederick, 2006), (Gibson <i>et al.</i> , 2008), (Prawirokusumo, 2010)
Kompetensi (Y1)	Kinerja (Y2)	Positif	(Chatman & Barsade, 1995), (Giangreco, 2002), (Bergman & Wells, 2002), (Carroll <i>et al.</i> , 2008), (Wong & Tjosvold, 2006), (Ritzer & Smart, 2012)

Sumber: Kajian Literatur 2017

Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh (Binet, 1916), (Santrock, 1994), (Goleman, 1996), (Zohar & Ian Marshall, 2000), (Oyserman *et al.*, 2002),

(Watson & Morris, 2002), (Hofstede, 1991), (Robins, 2008), (Kreitner & Kinicki, 2010:p154) serta penelitian-penelitian terdahulu, maka paradigma penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Model Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Penelitian ini ditujukan untuk membuktikan bahwa kecerdasan dengan dimensi IQ, EQ, SQ, dan PQ mempunyai pengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi. Hipotesis ini merujuk pada teori faktor (Spearman, 1863) yang menjabarkan bahwa kecerdasan tidak hanya terdiri dari satu faktor umum saja, tetapi terdiri dari faktor-

faktor yang lebih spesifik. Perspektif ini kemudian dikuatkan dengan munculnya konsep kecerdasan majemuk (Gardner, 1983) bahwa tiap individu memiliki lebih dari satu kecerdasan dengan kadar perkembangan yang berbeda-beda. Kemudian juga terdapat korelasi dengan teori manajemen ilmiah Frederick Taylor, yang secara jelas menyatakan bahwa perlu adanya ilmu pengetahuan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Perspektif-perspektif tersebut pada prinsipnya menjabarkan bahwa kecerdasan digunakan untuk menjelaskan karakteristik sifat yang mencakup sejumlah kemampuan kognitif. Hal ini menunjukkan pada tiap individu dapat memiliki banyak kecerdasan sekaligus tetapi dengan kadar yang berbeda-beda. Persepsi bahwa kecerdasan seseorang hanya bertumpu pada IQ saat ini sudah tidak berlaku, alasannya seseorang juga masih memiliki kecerdasan lain yaitu EQ, SQ, dan didukung pula oleh PQ.

Perkembangan teori-teori kecerdasan menarik beberapa peneliti untuk mengkaji lebih lanjut unsur-unsur kecerdasan apa saja yang penting dimiliki seseorang agar berhasil dalam pekerjaannya (Binet, 1916), (Wechsler, 1958), (Santrock, 1994), (Goleman, 2000), (Zohar & Marshall, 2000). Secara umum, beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa hanya 4%-20% kesuksesan seseorang ditentukan oleh IQ, dan setidaknya 75% ditentukan oleh EQ serta SQ yang selanjutnya didukung oleh PQ.

Sinergi empat kecerdasan tersebut banyak dibutuhkan seseorang dalam dunia kerja untuk memenuhi standar kompetensi, oleh karena itu hipotesis penelitian ini menyimpulkan:

**H1 = Kecerdasan IQ, EQ, SQ, dan PQ yang dimiliki karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.**

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi atau kegiatan yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu secara optimal dan selalu menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan (Bernardin, 1998), (Robbins, 2006).

Banyak perusahaan melakukan seleksi awal karyawan berdasarkan persyaratan individu yang memiliki IQ tinggi agar mendapatkan karyawan yang berkualitas dan menunjukkan kinerja tinggi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, IQ seseorang berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Namun berdasarkan teori-teori yang diuraikan sebelumnya, IQ bukan satu-satunya faktor kecerdasan yang menentukan kesuksesan seseorang. Alasannya seseorang dengan IQ tinggi, belum mutlak dinyatakan mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam dunia kerja yang sifatnya kompleks sehingga perlu ada faktor kecerdasan lain dari dirinya.

EQ berorientasi pada kecerdasan mengelola emosi yang terdiri dari unsur kepercayaan akan kemampuan diri sendiri, ketabahan menghadapi beban kerja, ketekunan dalam bekerja, dan menjalin hubungan sosial. Unsur-unsur EQ dapat mendorong seseorang dengan EQ tinggi berhasil mencapai kinerja yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, dimensi SQ juga berperan penting dalam pembentukan perilaku kerja dengan tujuan memenuhi kinerja. Alasannya seseorang yang memiliki SQ mampu memaknai hasil usaha yang telah dilakukan serta menyeimbangkan IQ dan EQ. Berdasarkan kajian-kajian tersebut maka hipotesis penelitian ini:

**H2 = Kecerdasan IQ, EQ, SQ, dan PQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.**

*Locus of control* (LOC) mengacu pada persepsi individu tentang penyebab utama yang mendasari kesuksesan atau kebahagiaan dalam hidupnya. Teori *Social Learning* Rotter (1966) mengklasifikasikan LOC menjadi dua yaitu LOC internal dan LOC eksternal. Individu dengan internal LOC percaya bahwa keterampilan, kemampuan, dan usaha diri sendiri akan mendorong peningkatan kompetensi sebagai unsur penting yang menentukan kesuksesan kerja. Sedangkan individu dengan eksternal LOC cenderung menganggap bahwa hidup mereka lebih ditentukan oleh kekuatan dari luar seperti nasib, takdir, keberuntungan, atau orang yang berkuasa.

Riset (White, 1958) membuktikan bahwa kompetensi merupakan bagian dari LOC khususnya internal LOC. Hal ini berarti adanya relevansi antara internal LOC dengan kompetensi. Kemudian hasil riset (Finch & Crunkilton, 1979) lebih spesifik menjelaskan bahwa kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang diperlukan agar berhasil dalam pekerjaan. Penelitian lainnya juga dilakukan (Sofa, 1999) menyatakan bahwa kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Individu dengan eksternal LOC percaya bahwa perilaku mereka tidak menjadi masalah dan imbalan yang diperoleh dalam kehidupan ini pada umumnya diluar kendali mereka. Fokus dalam hal ini adalah strategi pencapaian tujuan tanpa memperhatikan alasan atau penyebab tercapainya tujuan tersebut (Rotter, 1966) dan (Zimbardo, 1985). Hipotesis dalam penelitian ini:

H3 = *Locus of control* internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Namun *locus of control* eksternal tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

(Rotter, 1966) menyatakan bahwa *locus of control* (LOC) atau keyakinan seseorang terhadap sumber yang mengontrol kejadian-kejadian dalam hidupnya. (Brownell, 1981) menulis tentang pendapat (Rotter, 1966) dalam jurnalnya yang mendefinisikan LOC sebagai kecenderungan seseorang menerima tanggung jawab personal terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. Lebih lanjut diinterpretasikan bahwa LOC berhubungan erat dengan variabel kinerja, seperti yang dikemukakan oleh (Falikhathun, 2003:264) yang membuktikan peningkatan kinerja karyawan dalam pekerjaan pada dasarnya akan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional dan kondisi yang berasal dari dalam yang disebut dengan faktor individual.

Pandangan Rotter memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan melalui aktivitas yang berasal dari internal LOC maupun eksternal LOC sehingga LOC memiliki relevansi dengan kinerja. Untuk individu yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya lebih mampu melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan adanya internal LOC maka seseorang dapat menunjukkan motivasi yang tinggi, bersedia berkompetisi, suka bekerja keras, selalu ingin berusaha lebih baik sehingga mengarah pada hasil kerja yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh hasil riset (Richard *et al.*, 1990) bahwa individu dengan internal LOC memiliki usaha yang lebih besar sehingga memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencapai hasil kerja yang baik. Hipotesis penelitian ini:

**H4 = *Locus of control* internal dan *locus of control* eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.**

Esensi kepemimpinan adalah aktivitas yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan berorientasi mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya (Stone et al., 2004), (Gill et al., 2010).

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa tipe atau kecenderungan perilaku yang ditunjukkan pimpinan, antara lain: otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional. Pada prinsipnya gaya kepemimpinan memiliki tiga aspek penting yaitu pelaksanaan tugas, hubungan kerja sama, dan hasil yang dapat dicapai sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah yang dapat memaksimalkan produktivitas perusahaan melalui peningkatan kompetensi karyawan. Hipotesis penelitian ini:

**H5 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.**

Gaya kepemimpinan secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Seorang pemimpin dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan sehingga mampu mentransformasikan secara optimal

SDM dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan (Burns, 1978) dan (Bass, 1985).

Fungsi kepemimpinan dalam perusahaan merupakan unsur penting dalam pengelolaan SDM karena selain memberikan pengarahannya juga berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan yang secara efektif meningkatkan pula kinerjanya. Alasannya kemajuan dan perkembangan kinerja perusahaan berkaitan erat dengan peran SDM di dalamnya yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan mencapai kinerja yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Hipotesis penelitian ini:

**H6 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.**

Relevansi antara kompetensi karyawan dengan kinerja sangat erat dan penting, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Kompetensi yang dimaksud terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan dalam melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Spencer & Spencer, 1993:9) dan (Ruky, 2001).

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor

SDM dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan (Burns, 1978) dan (Bass, 1985).

Fungsi kepemimpinan dalam perusahaan merupakan unsur penting dalam pengelolaan SDM karena selain memberikan pengarahan juga berdampak pada peningkatan motivasi kerja karyawan yang secara efektif meningkatkan pula kinerjanya. Alasannya kemajuan dan perkembangan kinerja perusahaan berkaitan erat dengan peran SDM di dalamnya yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan mencapai kinerja yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Hipotesis penelitian ini:

**H6 = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.**

Relevansi antara kompetensi karyawan dengan kinerja sangat erat dan penting, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Kompetensi yang dimaksud terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan dalam melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Spencer & Spencer, 1993:9) dan (Ruky, 2001).

Setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor

kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Selain itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini bermakna bahwa kinerja itu pada prinsipnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Terciptanya tujuan perusahaan yang telah dirancang di dalam perencanaan strategik dan perencanaan teknis operasional dalam kegiatan perusahaan sangat tergantung pada kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab masing-masing, di sisi lain kinerja karyawan akan mengarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan.

Mengacu pada beberapa riset yang telah dilakukan membuktikan bahwa hampir 70 persen dari perusahaan swasta menggunakan modal kompetensi karyawan untuk membantu efektivitas strategis bisnis yang diterapkan dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang tinggi (Mathis & Jackson, 2001). Dapat dinyatakan bahwa kinerja tidak terlepas dari faktor SDM yang terlibat langsung karena dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan secara individu, maka akan berpengaruh secara menyeluruh pada pencapaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mendukung pelaksanaan strategi perusahaan dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan oleh manajemen. Hipotesis penelitian ini:

**H7 = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.**

## BAB IV METODE PENELITIAN

### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *survey* untuk memperoleh informasi ilmiah yang bersifat eksplanasi (*explanatory research*) yaitu suatu penelitian yang bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Dalam *explanatory research*, dilakukan dalam dua tahap, pada tahap pertama lebih menekankan pada pengumpulan dan analisis data kuantitatif kemudian dilanjutkan dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan atau menjelaskan lebih lanjut temuan kuantitatif (Lodico *et al.*, 2006).

Pendekatan kuantitatif umumnya akan menggunakan prosedur standar dan eksplisit serta penjelasan kausal. Jenis penelitian ini dipilih mengingat tujuan yang hendak dicapai mencakup usaha-usaha untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh yang terjadi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data primer. Terdapat dua tipe penelitian, yaitu *applied research* yang diarahkan untuk menyelesaikan masalah khusus pada saat penelitian dilakukan dan *basic/fundamental research* yang diarahkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan/teori serta konsep-konsep yang akan digunakan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengkonfirmasi model-model teoritikal dan empirikal yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan perilaku individu karyawan, kekuatan atau kelemahan dalam mencapai kompetensi dan kinerja yang tinggi. Diharapkan dari konfirmasi teoritis dan empiris tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori yang dibangun dalam studi

ini. Oleh karena itu, jenis penelitian untuk disertasi ini dapat digolongkan sebagai penelitian dasar (*fundamental research*). (Sekaran, 2000).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecerdasan (dengan dimensinya: kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ); *locus of control* (LOC) dengan dimensinya: LOC internal dan LOC eksternal; gaya kepemimpinan (otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik dan situasional); kompetensi dan kinerja karyawan. Teknis analisa yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis *structural equation model* (SEM) karena SEM merupakan model statistik yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara beberapa variabel dan mengkaji struktur keterkaitan yang dinyatakan dalam serangkaian persamaan yang menggambarkan hubungan antara konstruk (variabel dependen dan independen) yang terlibat dalam analisis (Hair *et al.*, 2010).

Hasil analisa kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran-saran kepada pihak terkait.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Semen Indonesia yang merupakan industri semen BUMN, terdiri dari 4 (empat) perusahaan semen BUMN di Indonesia yang telah diakuisisi kepemilikan sahamnya yaitu: PT Semen Indonesia (*holding company*) di Kabupaten Gresik, Jawa Timur; PT Semen Padang di Sumatera Barat; PT Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep, Sulawesi Selatan, dan PT Semen Gresik di Kabupaten Tuban, Jawa Timur. Walaupun 4 (empat) perusahaan tersebut diakuisisi oleh pemerintah Indonesia di bawah *holding*

*company* PT Semen Indonesia, namun pengelolaan manajemen SDM berbeda pada tiap perusahaan khususnya terkait implementasi pengukuran capaian indikator kompetensi dan kinerja.



Ada 6 (enam) perusahaan semen BUMN di Indonesia namun dalam pendekatan awal yang dilakukan peneliti, 1 (satu) perusahaan tidak bersedia dijadikan obyek penelitian (PT Semen Baturaja) dan 1 (satu) perusahaan (PT Semen Kupang) sampai saat penelitian selesai dilakukan masih belum bisa dikonfirmasi kesediannya. Selain 2 (dua) perusahaan semen BUMN tersebut, peneliti juga melakukan pendekatan awal kepada perusahaan semen swasta nasional (PT Semen Bosowa) dan perusahaan semen asing (PT Indocement dan PT Lafarge Holcim Indonesia yang beroperasi di Indonesia), namun perusahaan-perusahaan tersebut tidak bersedia dijadikan obyek penelitian. Waktu penelitian berlangsung selama 6 (enam) bulan.

#### **4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **4.3.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tentang apa yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2007). Populasi adalah semua orang atau benda dari mana sampel terpilih (Greener, 2008). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan organik atau tetap PT Semen Indonesia, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, dan PT Semen Gresik.

**Tabel 4.1.**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

No	Perusahaan Semen BUMN	Jumlah Karyawan Organik/Tetap
1	PT Semen Indonesia	466
2	PT Semen Padang	1.702
3	PT Semen Tonasa	1.624
4	PT Semen Gresik	1.330
	Jumlah	5.122

Sumber: Perusahaan semen bersangkutan, data olahan (2017)

#### 4.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk penelitian (Greener, 2008). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *accidental sampling*, yaitu karyawan tetap yang memenuhi kriteria sampel dan cocok dijadikan responden yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dan bersedia menjawab keseluruhan item pernyataan pada kuesioner (Sugiyono, 2009:85).

Teknik *accidental sampling* dipilih dengan beberapa pertimbangan, yaitu: Pertama, cakupan unit kerja karyawan di perusahaan semen BUMN sangat beragam sehingga peneliti fokus pada penyebaran kuesioner pada seluruh unit kerja yang ada di perusahaan dengan memberikan kuesioner kepada karyawan tetap (organik) yang berhasil ditemui dengan harapan terdapat keterwakilan responden dari tiap unit kerja. Kedua, sulitnya peneliti menentukan sebaran jumlah responden pada tiap unit kerja disebabkan tidak keseluruhan karyawan tetap (organik) bersedia memberikan waktunya untuk langsung mengisi kuesioner dengan alasan kesibukan pekerjaan yang *deadline*. Ketiga, jarak lokasi penelitian yang relatif jauh dan memperhitungkan waktu maka kuesioner yang berhasil

dikumpulkan dan divalidasi memenuhi kriteria sampel yang diuji lebih lanjut secara statistik.

Ukuran sampel dalam penelitian ini didasarkan pada berbagai pertimbangan. Pertama; jumlah populasi bersifat dinamis (tiap bulan ada penambahan atau pengurangan jumlah karyawan). Kedua; penelitian ini menggunakan model estimasi *Maximum Likelihood* (ML), estimasi ini membutuhkan sampel besar minimal 100 sampai dengan 200. Namun, apabila ukuran sampel lebih besar lagi (antara 400 sampai dengan 500) maka sensitivitas model ini dalam mendeteksi perbedaan antar data akan semakin tinggi sehingga *Goodness-of-fit* yang dihasilkan menjadi kurang memuaskan.

Akibatnya, ukuran sampel yang disarankan dalam kisaran 100 sampai dengan <400. Oleh karena itu, ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada (Hair *et al.*, 2010), (Ferdinand, 2005), dan (Ghozali, 2006) yang menyatakan bahwa jumlah sampel dapat dihitung dari besarnya parameter dikali dengan 5 sampai dengan 10. Penelitian ini menggunakan 5 variabel konstruk yang jumlah indikator (parameter) keseluruhannya sebesar 55, dan peneliti menetapkan interval pada nilai 8 sehingga sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini dihitung sebanyak  $55 \times 6 = 330$  (minimum sampel).

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* karena pertimbangan adanya jumlah populasi karyawan tetap yang banyak dan menyebar luas berdasarkan karakteristik unit kerja yang beragam dari ke empat perusahaan semen BUMN sehingga dianggap karyawan yang menjadi responden dapat mewakili populasi. Pada

teknik ini peneliti cenderung memilih *purposive sampling* karena peneliti mengharapkan bahwa informasi-informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh lebih lengkap dan jelas dari karyawan tertentu di perusahaan, atau dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa peneliti memilih karyawan yang dianggap potensial dan layak dijadikan sampel berdasarkan karakteristik yang dicari.

Jenis *sampling purposive* yang dipilih adalah *quota sampling* berdasarkan pemenuhan karakteristik tugas karyawan di unit kerja yang lebih kompleks pada perusahaan semen BUMN, misalnya dalam penelitian ini jumlah sampel terbanyak di PT Semen Indonesia yang unit kerjanya lebih banyak meskipun dari jumlah populasi jauh lebih kecil dibandingkan tiga perusahaan semen BUMN lainnya yang diteliti. Hal ini terjadi karena perusahaan semen BUMN tersebut dijadikan sebagai induk perusahaan semen BUMN di Indonesia (*holding*).

Alasan peneliti adalah karakteristik pekerjaan karyawan di perusahaan tersebut lebih bervariasi sehingga dianggap lebih memahami sistem pengelolaan manajemen SDM khususnya terkait indikator penentu tercapainya kompetensi dan kinerja karyawan untuk keseluruhan perusahaan semen BUMN yang ada di Indonesia sehingga dianggap lebih tepat menjawab hal-hal yang ditanyakan peneliti terkait dengan variabel-variabel yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja karyawan.

Selain itu, berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa narasumber dan kepala biro *human capital* PT Semen Indonesia diketahui bahwa sebagian besar karyawan sebelumnya pernah bertugas pada perusahaan semen BUMN lainnya sehingga dianggap lebih memiliki

pengalaman dan mampu secara tepat menginterpretasikan informasi-informasi yang diharapkan dapat mewakili persepsi keseluruhan populasi karyawan. Kuota responden dilakukan berdasarkan skala perusahaan khususnya terkait jumlah unit kerja yang lebih banyak dan disesuaikan dengan kuantitas kuesioner yang berhasil disebar oleh peneliti di tiap perusahaan dan kuantitas kuesioner yang layak diolah lebih lanjut.

Untuk menjamin bahwa karyawan yang memenuhi kriteria penentuan sampel benar-benar dapat memberikan gambaran tentang permasalahan dalam penelitian ini, maka peneliti berusaha menyebarkan kuesioner sebanyak-banyaknya kepada tiap karyawan di masing-masing unit kerja yang ada di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi respon masyarakat Indonesia yang cukup rendah terhadap pengembalian kuesioner yang hanya berkisar antara 10%-20% (Restuningsih & Indriantoro, 2000:125) serta hasil wawancara dengan beberapa kepala biro di perusahaan yang menyatakan bahwa selama ini persentase karyawan yang tertarik mengisi kuesioner cukup rendah.

Berdasarkan persentase jumlah kuesioner yang kembali setelah didistribusikan menunjukkan jumlah kuesioner yang memenuhi syarat untuk diolah (sesuai dengan kuesioner yang terisi lengkap) hanya sebanyak 339, dapat dilihat pada tabel 4.2. terkait data sampel. Meskipun demikian, keadaan ini masih jauh lebih baik dari apa yang dikemukakan Restuningsih & Indriantoro di atas. Jumlah sampel sebanyak 339 responden dianggap telah memenuhi jumlah yang direkomendasikan bagi suatu model yang kompleks yaitu sebanyak 200 responden (Hair *et al.*, 1998:605). Mengacu pada apa yang telah diuraikan sebelumnya, maka

sampel penelitian sejumlah 339 orang tersebut dipilih secara insidental (*accidental sampling*).

#### 4.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (responden) berupa jawaban responden atas butir-butir pernyataan mengenai indikator variabel yang menjadi fokus penelitian ini, serta wawancara dengan beberapa responden dan Manajer Divisi Human Capital sehingga informasi yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian.

Data sekunder berupa data-data/catatan/dokumen internal perusahaan maupun yang berasal dari publikasi media massa, serta literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### 4.5. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini yaitu:

##### 1) Kuesioner

Merupakan sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini dibagikan kepada responden untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan variabel kecerdasan, *locus of control*, gaya kepemimpinan, kompetensi dan kinerja. Kuesioner yang digunakan adalah angket tertutup (*closed form questioner*) yaitu kuesioner yang disusun dengan menyediakan pilihan jawaban, sehingga responden hanya memilih jawaban yang paling sesuai.

## 2) Wawancara

Pedoman wawancara dibuat untuk memudahkan peneliti berkomunikasi dengan responden untuk melengkapi pengetahuan dan pemahaman terhadap sampel penelitian. Wawancara dilakukan dengan harapan adanya konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner yang diisi.

**Tabel 4.2.**  
**Sampel Penelitian**

Responden	Nama Perusahaan				Total
	PT Semen Indonesia	PT Semen Padang	PT Semen Tonasa	PT Semen Gresik	
Populasi	466	1.702	1.624	1.330	5.122
Sampel	122	60	74	83	339

Sumber: Data diolah untuk kepentingan disertasi, 2017

### 4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan variabel eksogen (kecerdasan, *locus of control* (LOC), dan gaya kepemimpinan). Variabel kecerdasan diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ). Variabel LOC diukur dengan menggunakan 2 (dua) dimensi yaitu LOC internal dan LOC eksternal. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 6 (enam) dimensi yaitu: kepemimpinan otokratik (pernyataan 1-3), kepemimpinan *laissez faire* (pernyataan 4-6), kepemimpinan transaksional (pernyataan 7-9), kepemimpinan transformasional (pernyataan 10-14), kepemimpinan kharismatik (pernyataan 15-17), dan kepemimpinan situasional (pernyataan 18-19). Variabel endogen (kompetensi dan kinerja karyawan). Untuk memenuhi kebutuhan analisa, maka definisi operasional dari variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

LOC internal dalam penelitian ini adalah keyakinan bahwa setiap individu karyawan perusahaan semen BUMN memiliki tanggung jawab dan peran atas keberhasilan diri sendiri dengan 5 indikator (suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

LOC eksternal dalam penelitian ini adalah individu karyawan perusahaan semen BUMN yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi dengan 4 indikator (kurang memiliki inisiatif, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, dan kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

#### **4.6.3. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi melalui keterlibatan tiga hal yakni pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan penting untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi bagaimanapun bentuk kepemimpinannya akan mempengaruhi cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok (Fiedler, 1967).

#### 4.6.1. Kecerdasan ( $X_1$ )

Kecerdasan dalam penelitian ini merupakan sinergi dari potensi kemampuan yang ada pada diri tiap individu yang dapat diadaptasi, dikembangkan, dan ditingkatkan untuk memenuhi tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Dimensi kecerdasan terdiri dari kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ) karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia. Semakin tinggi tingkat kecerdasan seorang karyawan, maka semakin memungkinkannya melakukan suatu tugas pekerjaan.

Kecerdasan diinterpretasikan menggunakan 17 indikator yang terdiri dari: 3 indikator IQ (kemampuan memecahkan masalah, intelegensi verbal, intelegensi praktis); 5 indikator EQ (kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial); 5 indikator SQ (mutlak jujur, keterbukaan, pengetahuan diri, kontribusi, spiritual non-dogmatis); dan 4 PQ (kekuatan, keluwesan, keseimbangan, dan stamina). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

#### 4.6.2. *Locus of Control* (LOC)

LOC merupakan keyakinan individu karyawan atas penyebab keberhasilan atau kegagalan pekerjaan yang diakibatkan oleh faktor kendali dari dalam diri sendiri (internal LOC) atau kendali dari luar (eksternal LOC). Tiap individu karyawan bisa saja memiliki kedua faktor internal LOC dan eksternal LOC sekaligus, perbedaannya hanya pada perbandingan atau kecenderungan yang lebih dominan dalam diri individu tersebut.

LOC internal dalam penelitian ini adalah keyakinan bahwa setiap individu karyawan perusahaan semen BUMN memiliki tanggung jawab dan peran atas keberhasilan diri sendiri dengan 5 indikator (suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

LOC eksternal dalam penelitian ini adalah individu karyawan perusahaan semen BUMN yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi dengan 4 indikator (kurang memiliki inisiatif, mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan, kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol, dan kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

#### **4.6.3. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi melalui keterlibatan tiga hal yakni pemimpin, pengikut, dan situasi. Kepemimpinan penting untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi bagaimanapun bentuk kepemimpinannya akan mempengaruhi cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok (Fiedler, 1967).

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggambarkan perilaku kerja yang ditunjukkan seorang pemimpin atau atasan dari eselon terendah sampai tertinggi dalam struktur organisasi di perusahaan semen BUMN untuk mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang akan meningkatkan kompetensi dan kinerja yang diharapkan.

Beberapa gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini yaitu otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik dan situasional. Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

#### 4.6.4. Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemangku jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik yang dimiliki seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.

Kompetensi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kapasitas yang ada pada karyawan perusahaan semen BUMN yang bisa membuat karyawan tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan sehingga perusahaan mampu mencapai hasil yang diharapkan. Indikator yang digunakan adalah watak (*traits*), motif (*motive*), bawaan (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan atau keahlian (*skill*). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

#### 4.6.5. Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu (Tika, 2006:121-122).

Kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi eselon karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu dengan menggunakan 5 indikator (kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian). Skala interval yang digunakan adalah skala Likert, skor terendah (1) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor tertinggi (5) untuk jawaban sangat setuju.

**Tabel 4.3.**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator		Sumber	
					Utama	Pendukung
Kecerdasan (X1)	Kecerdasan digunakan untuk menjelaskan sifat fikiran individu karyawan yang mencakup sejumlah kemampuan seperti kemampuan menalar, merencanakan, memecahkan masalah, berfikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan	Kecerdasan Intelektual (kemampuan karyawan untuk bertindak secara terarah, berfikir secara rasional, dan menghadapi lingkungannya secara efektif)	X1.1	Kemampuan memecahkan masalah	(Stenber g, 1982), (Binet, 1918), (Gardner, 1983)	(Gottman & Claire, 1990), (Shapiro, 1997), (Robbins, 2008)
			X1.2	Intelegensi verbal		
			X1.3	Intelegensi praktis		
		X1.4	Kesadaran diri	(Goleman, 2000)		
		X1.5	Pengaturan diri			
		X1.6	Motivasi diri			
		X1.7	Empati			
		X1.8	Keterampilan sosial			
	Kecerdasan Emosional (kemampuan individu karyawan untuk mengenal emosi diri sendiri, emosi orang lain,					

	an bahasa dan belajar	memotivasi diri sendiri dan mengelola dengan baik emosi pada diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain)			
		Kecerdasan Spiritual (kecerdasan menempatkan perilaku dan hidup individu karyawan berdasarkan kaidah dan nilai-nilai spiritual untuk menyeimbangkan pekerjaan, keluarga dan Sang Pencipta)	X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13	Mutlak jujur Keterbukaan Pengetahuan diri Fokus pada kontribusi Spiritual <i>non-dogmatis</i>	(Zohar & Marshal, 2002)
		Kecerdasan Fisik (usaha individu karyawan dalam menjaga dan memelihara kesehatan dan kekuatan badan/jasmani / fisiknya)	X1.14 X1.15 X1.16 X1.17	Kekuatan tubuh Keluwesan <i>extent</i> Keseimbangan Stamina	(Robbins, 2000)
<i>Locus of Control (X2)</i>	<i>Locus of control</i> merupakan suatu hal yang dipastikan memberikan kontribusi terhadap kualitas kinerja pada seseorang dalam bentuk respon awal sebagai dasar dari respon yang	<i>Locus of control</i> internal (keyakinan bahwa setiap individu karyawan memiliki tanggung jawab dan peran atas keberhasilan diri sendiri)	X2.1 X2.2 X2.3  X2.4  X2.5	Suka bekerja keras Memiliki inisiatif yang tinggi Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha	(Cinder, 1983)

	akan dilakukan selanjutnya			harus dilakukan jika ingin berhasil		
		<i>Locus of control</i> eksternal (individu karyawan yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri mereka, antara lain: karena keberuntungan, nasib baik, rekan kerja atau organisasi)	X2.6 X2.7 X2.8 X2.9	Kurang memiliki inisiatif Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan Kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah		
Gaya Kepemimpinan (X3)	Gaya kepemimpinan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin perusahaan yang membentuk suatu pola tertentu terkait kemampuannya dalam memimpin	Otokratik (Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya). Kemampuan bawahan diragukan, oleh karena itu kedudukan bawahan sebagai pelaksana keputusan	X3.1 X3.2 X3.3	Pemimpin mendominasi pengambilan keputusan Pimpinan membatasi kreativitas karyawan Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi rutinitas sehari-hari	(Likert, 1967)	(Davis & Newstrom, 1989), (Brown, 1992), (Behling et al., 1996)
		<i>Laissez faire</i> (Perilaku pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan dan	X3.4 X3.5 X3.6	Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan Pimpinan dan karyawan saling percaya satu sama lain Pemimpin praktis tidak	(Lippitt & White, 1930)	(Lefton & Buzzotta, 2004), (Heidrachman & Husnan, 1990:224)

		menyelesaikan tugasnya tanpa pengawasan pimpinan)		memimpin dengan memberikan kebebasan mutlak kepada kelompok		
		Transaksional (Pimpinan memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang mereka lakukan sesuai kesepakatan)	X3.7	- Pimpinan responsif terhadap kepentingan bawahan	James McGregor & Burns (1978)	(Bass, 1985), (Bycio et al., 1995), (Koh et al., 1995)
	X3.8		- Pimpinan memberikan rewards apabila bawahan memenuhi kinerja yang diharapkan			
	X3.9		- Pimpinan dan bawahan dilandasi kepentingan dan tujuan kerja yang berbeda			
		Transformasional (Pimpinan memotivasi seorang bawahan bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kehendak mereka pada tahap yang lebih tinggi)	X3.10	- Pimpinan meningkatkan dorongan dan kesadaran bawahan untuk mencapai target	(Burns & Bass, 1985)	(Keller, 1992), (Locke, 1997), (Sarros & Butchatsky, 1996)
	X3.11		- Pimpinan terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan bawahan			
	X3.12		- Pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja			
	X3.13		- Pimpinan fokus pada kemajuan karir bawahannya			
			X3.14	- Pimpinan lebih		

				mendahulukan kepentingan kelompok		
		Kharismatik (Kemampuan mempengaruhi bawahan bukan berdasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih pada persepsi bawahan bahwa pemimpin diberkati dengan kekuatan yang luar biasa dan hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu saja)	X3.15	- Kemampuan merumuskan visi	(Weber, 1947)	(Monica, 1998), (Wennis, 1999)
	X3.16		- Kemampuan komunikasi visi dengan jelas sehingga bawahan terdorong dengan sendirinya			
	X3.17		- Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi			
		Situasional (Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya)	X3.18	- Pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tahap perkembangan kemampuan bawahan	(Hersey, 1969)	(Emeritus & Grunig, 1997)
			X3.19	- Pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan waktu yang tepat		

Kompetensi (Y1)	Kompetensi (kemampuan, keahlian, pengetahuan dan potensi yang dimiliki karyawan baik secara perorangan maupun tim dalam unit kerja)	-	Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5	Watak ( <i>traits</i> ) Motif ( <i>motive</i> ) Bawaan ( <i>self-concept</i> ) Pengetahuan ( <i>knowledge</i> ) Keterampilan atau keahlian ( <i>skill</i> )	(Spencer & Spencer, 1993:9)	(Boyatzis et al., 1998), (Toruan, 2004)
Kinerja (Y2)	Kinerja (merupakan catatan <i>outcome</i> yang dihasilkan dari fungsi eselon karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu)	-	Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4 Y2.5	Kualitas pekerjaan Kuantitas pekerjaan Ketepatan waktu Efektivitas Kemandirian	(Amstrong, 1999: 15), (Robbins, 2006), (Mathis et al., 2008:382-383)	(Mohoney, 1963), (Walker, 1992:258), (Dessler, 2000), (Gomes, 2003:136), (Luthans, 2005:165), (Gibson et al., 2006)

Sumber: data diolah dari berbagai jurnal dan literatur (2018)

#### 4.8. Teknik Analisis Data

##### 4.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas alat ukur berarti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menentukan fungsi alat ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan dilakukannya pengukuran tersebut. Validitas instrument dalam penelitian ini diukur dengan validitas isi yang berarti sejauh mana item-item dalam skala

mencakup keseluruhan kawasan isi obyek yang akan diukur. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa bilangan koefisien satu skor suatu indikator dengan total seluruh indikator lebih besar atau sama dengan 0,3 ( $\leq 0,3$ ) maka instrumen tersebut dianggap valid.

Uji reliabilitas merupakan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Kuesioner sebagai alat ukur dikatakan konsisten bila dalam mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil konsisten berarti bagaimana item pernyataan tersebut apabila pengukuran lebih besar dari sekali untuk suatu kejadian dengan alat ukur yang sama, maka hasilnya akan relatif sama. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa bilangan lebih besar atau sama dengan 0,6 ( $\leq 0,6$ ) maka instrumen tersebut dianggap reliabel.

#### 4.8.2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik inferensial digunakan dalam penelitian ini karena sampel diperoleh dari populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi tersebut dilakukan secara *stratified random sampling*.

Penggunaan uji *structural equation modeling* (SEM) sebagai alat analisis, selain didasarkan pada alasan kerumitan model yang digunakan, juga didasarkan adanya keterbatasan dari alat analisis multidimensi yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif, seperti *multiple regression*, *factor analysis*, *discriminant analysis*, dan lainnya. Beberapa alat analisis tersebut memiliki kelemahan utama, yaitu hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu, dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik analisis tersebut hanya dapat menguji satu variabel dependen

melalui beberapa variabel independen. Pada kenyataannya, penelitian manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus saling dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya.

#### 4.8.3. Uji *Structural Equation Modeling* (SEM)

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

##### 1) Ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini adalah minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5-10 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Contoh, dalam penelitian ini ada 55 parameter maka sampel yang digunakan adalah minimal 330 sampel (6 X 55). Untuk memenuhi syarat analisis dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), membutuhkan sampel minimal 5-10 kali jumlah variabel indikator/*manifest* yang digunakan, apalagi dalam pengujian *Chi-Square* model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel. Penelitian ini menggunakan 339 sampel.

##### 2) *Normalitas* dan *Linearitas*

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi *normalitas* dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. *Normalitas* dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji *normalitas* ini perlu dilakukan baik untuk *normalitas* terhadap data tunggal maupun *normalitas* multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus

dalam analisis akhir. Uji *Linearitas* dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya *Linearitas*.

### 3) *Outlier*

Uji data *outlier* ada dua cara:

- a) Mendeteksi terhadap univariate *outliers* dengan mengamati Z score. Bila data memiliki nilai Z score  $\pm 4,0$  berarti ada nilai *outlier*.
- b) Bila dideteksi terhadap multivariate *outliers*, nilai Chi-Square pada tingkat signifikan 0,01 maka tidak terjadi multivariate *outliers*.

### 4) Langkah-langkah Pengujian SEM

Terdapat tujuh langkah pengujian dengan pemodelan SEM (Lee, 2007), (Byrne, 2010), dan (Kline, 2011) yaitu:

**Langkah Pertama:** Pengembangan Model Teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

**Langkah Kedua:** Menyusun path diagram untuk menyatakan hubungan kausalitas. Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan

konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis antar konstruk dengan anak panah di salah satu pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variabel* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
- b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya.

**Langkah Ketiga:** Menterjemahkan ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Persamaan yang diperoleh dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a) Persamaan struktural (*struktural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- b) Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Sisi sebelah kiri tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan

merupakan *observed variable* (variabel yang dapat diamati secara langsung) dan sisi sebelah kanan untuk *unobserved variable* (variabel yang tidak dapat diamati secara langsung).

**Langkah Keempat:** Memilih matriks input dan model/teknik estimasi. SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi (Kline, 2011).

**Langkah Kelima:** Menilai problem identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

**Langkah keenam:** Evaluasi Model. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. *Goodness of fit* merupakan indikasi dari perbandingan antara model yang dispesifikasi dengan matriks kovarian antara indikator atau *observed variabel*. Jika *goodness of fit* yang dihasilkan suatu model itu baik, maka model tersebut dapat diterima dan sebaliknya jika *goodness of fit* yang dihasilkan suatu model itu buruk, maka model tersebut harus ditolak atau dilakukan modifikasi model.

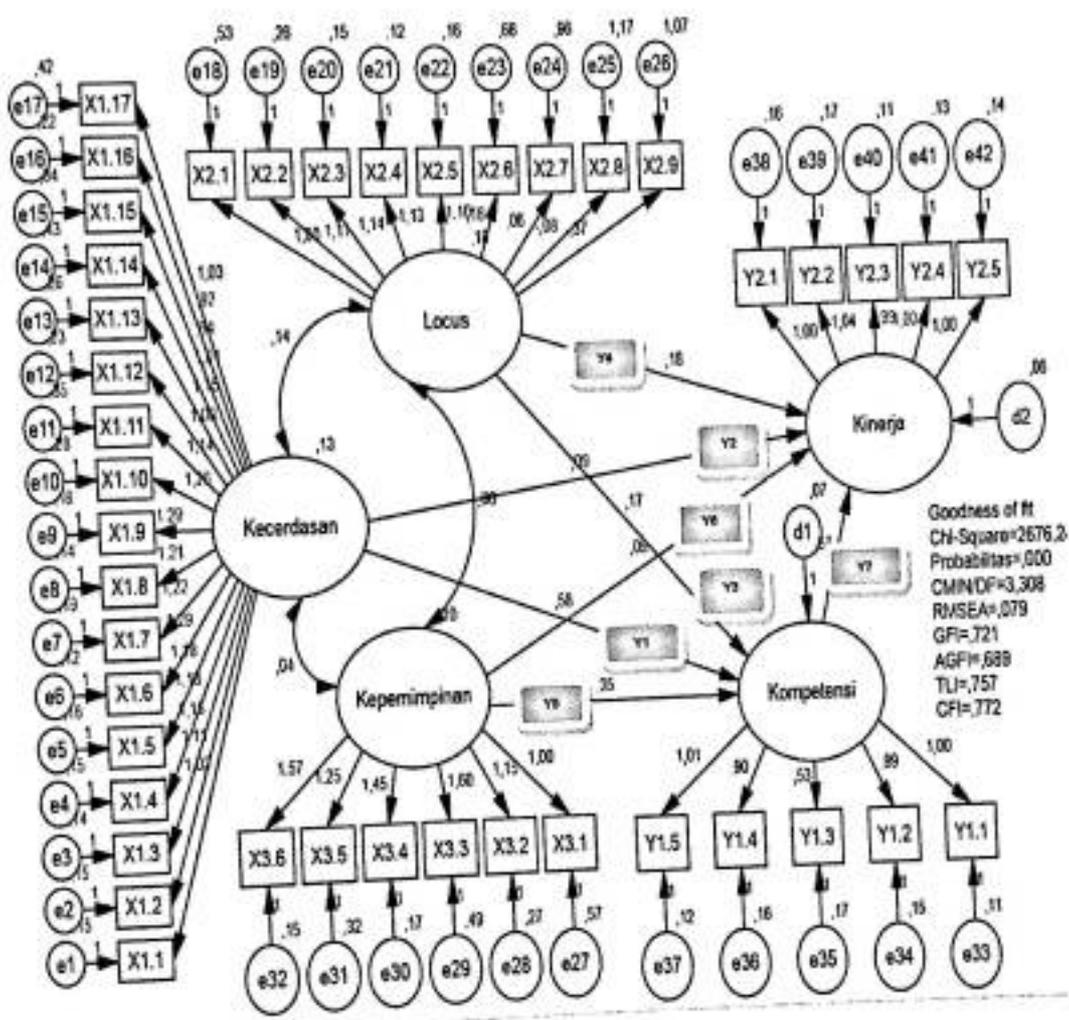
**Langkah Ketujuh:** Interpretasi dan modifikasi model. Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-

model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ( $>2.58$ ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

Model struktural dalam SEM dilakukan untuk menjawab masalah penelitian; bagaimana pengaruh variabel laten penyebab terhadap variabel laten akibat? Berapa besar pengaruh langsung, tidak langsung, dan total variabel laten penyebab terhadap variabel laten terikat? Pengukuran untuk masing-masing indikator variabel laten dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk skoring menurut skala *likert*.

Hasil perancangan model struktural dan model pengukuran selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan:

- e<sub>1</sub> = Konstruk laten eksogen 1 – Kecerdasan
- e<sub>2</sub> = Konstruk laten eksogen 2 – Locus of Control
- e<sub>3</sub> = Konstruk laten eksogen 3 – Gaya Kepemimpinan
- d<sub>1</sub> = Konstruk laten endogen 1 – Kompetensi
- d<sub>2</sub> = Konstruk laten endogen 2 – Kinerja Karyawan
- Y<sub>1</sub> = Hubungan langsung variabel eksogen 1 (kecerdasan) terhadap variabel endogen 1 (kompetensi)
- Y<sub>2</sub> = Hubungan langsung variabel eksogen 1 (kecerdasan) terhadap variabel

- endogen 2 (kinerja karyawan)
- Y3 = Hubungan langsung variabel eksogen 2 (*locus of control*) terhadap variabel endogen 1 (kompetensi)
- Y4 = Hubungan langsung variabel eksogen 2 (*locus of control*) terhadap variabel endogen 2 (kinerja karyawan)
- Y5 = Hubungan langsung variabel eksogen 3 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel endogen 1 (kompetensi)
- Y6 = Hubungan langsung variabel eksogen 3 (gaya kepemimpinan) terhadap variabel endogen 2 (kinerja karyawan)
- Y7 = Hubungan langsung variabel endogen 1 (kompetensi) terhadap variabel endogen 2 (kinerja karyawan)

## BAB V

### HASIL PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang deskriptif karakteristik responden, deskriptif karakteristik variabel penelitian serta analisis *structural equation model* (SEM). Deskriptif karakteristik responden meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, eselon. Deskriptif karakteristik variabel akan menjelaskan bagaimana persepsi responden terhadap variabel penelitian seperti kecerdasan, *locus of control*, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja karyawan. Sedangkan analisis SEM menjelaskan karakteristik data guna memenuhi syarat *goodness of fit* untuk dijadikan model analisis terhadap masalah penelitian.

#### 5.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 2010). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Pengedaran kuesioner dilakukan dengan cara diberikan langsung kepada responden satu per satu dan juga ada beberapa diberikan kepada sekretaris atau salah seorang karyawan di tiap unit kerja yang kemudian membantu mengedarkan ke setiap karyawan organik/tetap di unit kerja tersebut sesuai dengan kriteria responden dalam penelitian ini.

Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 451, namun data yang layak digunakan dan diolah sebanyak 339 dengan pertimbangan jumlah sampel lebih

besar atau telah memenuhi jumlah minimum sampel yang disyaratkan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 330 (dalam penelitian ini jumlah sampel 339). Kemudian sampel juga telah memenuhi perwakilan dari tiap jenjang eselon karyawan di tiap unit kerja yang ada di perusahaan semen BUMN.

Selanjutnya dalam bagian penelitian ini mengemukakan karakteristik responden karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia. Karakteristik tersebut berupa identitas responden yang terjaring melalui penyebaran kuesioner sebanyak 339 sampel dari 4 (empat) perusahaan semen BUMN di Indonesia yaitu; PT Semen Indonesia, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan PT Semen Gresik. Kuesioner tersebut mewakili karakteristik responden dan secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

**a. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Perusahaan**

Distribusi persentase responden berdasarkan Perusahaan semen BUMN dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5.1. berikut:

**Tabel 5.1.**  
**Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Perusahaan semen BUMN**

Perusahaan semen BUMN	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Semen Indonesia	122	35,99
Semen Padang	60	17,70
Semen Tonasa	74	21,83
Semen Gresik	83	24,48
Jumlah	339	100

Sumber: Data diolah untuk kepentingan Disertasi ini (2018)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berasal dari PT Semen Indonesia sebanyak 122 responden atau sebesar 35,99%, PT Semen Padang sebanyak 60 responden atau sebesar 17,70%, PT Semen Tonasa sebanyak 74 responden atau sebesar 21,83%, PT Semen Gresik sebanyak 83 responden atau sebesar 24,48%. Data tersebut menunjukkan dalam penelitian ini

didominasi oleh responden yang berasal dari PT Semen Indonesia (*holding company*).

Berdasarkan data yang sudah terkumpul dari 451 kuisisioner yang layak untuk diolah, terdapat 339 data responden yang memenuhi syarat untuk dianalisis dan diperoleh informasi mengenai karakteristik responden berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa kerja, dan eselon. Deskripsi responden disajikan pada tabel 5.2. selanjutnya:

Tabel 5.2.  
Deskripsi Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Usia/Umur</b>		
< 25	18	5,31
25 – 35	130	38,35
36 – 45	105	30,97
46 – 55	81	23,89
> 50	5	1,47
Jumlah	339	100,00
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	255	75,22
Wanita	84	24,78
Jumlah	339	100,00
<b>Pendidikan terakhir</b>		
SMA	126	37,17
D3	36	10,62
S1	155	45,72
S2	20	5,90
S3	2	0,59
Jumlah	339	100,00
<b>Masa Kerja</b>		
1 - 5 Tahun	80	23,60
6 - 10 Tahun	85	25,07
11 - 15 Tahun	15	4,42
> 15 Tahun	159	46,90
Jumlah	339	100,00
<b>Eselon</b>		
Eselon 1	6	1,77
Eselon 2	28	8,26
Eselon 3	89	26,25
Eselon 4	130	38,35
Eselon 5	86	25,37
Jumlah	339	100,00

Sumber: Data diolah untuk kepentingan Disertasi ini (2018)

**b. Karakteristik Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Data pada tabel 5.2. menunjukkan bahwa usia karyawan didominasi oleh rentang usia 25-35 tahun sebanyak 38,35%. Hal ini menunjukkan bahwa pada rentang usia tersebut individu karyawan memiliki kemampuan optimal untuk

melakukan pekerjaan atau berada pada usia produktif seseorang bekerja dan memungkinkan untuk menghasilkan kinerja kerja yang memuaskan atau memenuhi target.

Usia karyawan mempengaruhi kinerja, didasarkan atas beberapa alasan yakni: secara umum dipersepsikan bahwa kinerja karyawan menurun seiring pertambahan usia, usia responden sangat mempengaruhi produktivitasnya serta ada batasan usia untuk pensiun (Robbins, 2001).

### c. Karakteristik Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data pada tabel 5.2. menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin pria lebih mendominasi di perusahaan semen sebanyak 255 orang atau sebesar 75,22%. Hal ini dipengaruhi oleh lebih banyaknya unit kerja yang membutuhkan karyawan pria seperti di unit-unit kerja yang mengoperasikan alat-alat berat atau mesin yang membutuhkan keahlian dan kekuatan fisik.

Jenis kelamin dianggap mempengaruhi cara berfikir, merasakan, dan bertindak/bertingkah laku pada manusia sehingga terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja kerja (Robbins, 2001). Perbedaan kepribadian yang mendasar antara wanita dan pria adalah pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang memiliki kesabaran, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan. Sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengedapankan perasaan, dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dibandingkan pria (Hilda, 2004).

#### d. Karakteristik Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data pada tabel 5.2. menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan semen BUMN saat ini didominasi oleh lulusan sarjana strata 1 (S1) sebanyak 155 responden atau 45,72% dari total responden yang berjumlah 339 responden. Hal ini dipengaruhi oleh adanya persyaratan jabatan eselon karyawan berdasarkan tingkat pendidikan khususnya untuk eselon 1-3, tingkat pendidikan minimal S1. Selanjutnya responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 126 responden atau 37,17%, dipengaruhi oleh banyaknya kebutuhan karyawan pelaksana teknis di tiap-tiap unit kerja untuk eselon 4 dan 5.

Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan pendidikan terakhir yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001).

#### e. Karakteristik Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini, dominan responden memiliki masa kerja >15 tahun sebanyak 159 responden atau 46,90% dari total responden yang berjumlah 339 responden. Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan, dimana responden dengan usaha yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa seharusnya kompetensi dan kinerja kerja karyawan perusahaan semen BUMN lebih tinggi.

#### f. Karakteristik Deskripsi Responden Berdasarkan Eselon Karyawan

Deskripsi responden berdasarkan eselon dalam penelitian ini, dominan responden berkategori eselon 4 sebanyak 130 responden atau 38,35% dari total responden yang berjumlah 339 responden. Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya unit kerja di perusahaan semen BUMN dengan uraian tugas beragam sehingga membutuhkan lebih banyak karyawan dengan jabatan supervisor/kepala regu di tiap unit kerja.

Sedangkan responden kategori eselon 2 dengan jabatan *senior manager/kepala biro* sebanyak 28 orang atau 8,26% dan responden kategori eselon 1 dengan jabatan *general manager/kepala departemen* sebanyak 6 orang atau 1,77%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan di perusahaan semen BUMN sudah efektif, karena jika komposisi karyawan dengan jabatan dan eselon tinggi lebih banyak maka berpotensi menimbulkan masalah dalam perusahaan serta menyebabkan terjadi kesulitan dalam melakukan penerahan dan pengarahan terhadap karyawan.

#### 5.2. Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel

Bagian ini akan menganalisis tabulasi jawaban responden secara deskriptif dengan alat analisis deskriptif menggunakan *structural equation model (SEM)*. Tujuannya adalah untuk menggambarkan sebaran dari hasil penyebaran kuisioner mengenai variabel-variabel pada penelitian ini khususnya pada seluruh indikator. Variabel tersebut antara lain: kecerdasan, *locus of control*, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja karyawan. Setiap variabel dianalisis kecenderungannya dengan melihat rata-rata *mean rank* masing-masing variabel yang sudah dikategorikan. Kemudian dilakukan perhitungan interval data dalam 5 (lima) kategori, yaitu: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

Untuk kategorisasi digunakan metode perhitungan interval kelas, dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Nilai tertinggi adalah 5, sedangkan nilai terendah adalah 1, jumlah kelas = 5, maka nilai interval kelas sama dengan 0,8. Batas kategori kelas adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.3.**  
**Kategori Penilaian**

Interval	Kategori Penilaian	Nilai
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju	1
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Tidak Setuju	2
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Netral	3
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Setuju	4
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Sangat Setuju	5

Sumber: Hasil Olah Data (2018)

Kategori jawaban sangat tidak setuju menggambarkan penolakan yang sangat terhadap pernyataan indikator bila dihubungkan dengan variabel penelitian. Kategori jawaban tidak setuju menggambarkan persepsi penolakan terhadap indikator variabel, namun dengan tekanan yang lebih rendah dari pernyataan sangat tidak setuju. Kategori jawaban netral menggambarkan persepsi penerimaan terhadap sejumlah indikator namun pada kondisi yang masih belum yakin disebabkan adanya indikasi keseimbangan preferensi informasi yang diterima atau dapat pula justru terjadi *mix*-informasi. Kategori jawaban setuju mengindikasikan adanya penerimaan terhadap pernyataan indikator. Kategori jawaban sangat setuju mengindikasikan bahwa responden dengan sangat yakin

menganggap bahwa pernyataan indikator adalah sangat benar dan sesuai dengan apa yang dipersepsikan secara nyata.

Persepsi responden berdasarkan kategori penilaian pada tabel 5.3. di atas menunjukkan bahwa jika nilai tanggapan responden antara  $(1,00 \leq X \leq 1,80)$  berarti persepsi responden adalah sangat tidak setuju terhadap indikator-indikator dalam menjelaskan variabel tertentu. Demikian pula halnya jika rata-rata pilihan responden antara  $(4,21 \leq X \leq 5,00)$  berarti responden sangat setuju terhadap indikator-indikator yang menjelaskan variabel tertentu.

#### **a. Deskripsi Variabel Kecerdasan**

Kecerdasan merupakan variabel eksogen pertama dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan 4 dimensi yaitu kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan kecerdasan fisik (PQ). Selanjutnya 4 dimensi tersebut terbagi menjadi 17 indikator. Persepsi responden tentang variabel kecerdasan ditampilkan pada tabel 5.4. halaman selanjutnya:

Tabel 5.4.  
Deskripsi Variabel Kecerdasan ( $X_i$ ) Mean ( $\bar{X}_i$ )

Dimensi	Indikator	Pernyataan (P)	Mean per pernyataan	Mean per indikator	Mean per dimensi
Kecerdasan Intelektual (IQ)	Kemampuan memecahkan masalah (IQ.1)	P1	4,24	4,08	4,10
		P2	4,16		
		P3	4,00		
		P4	3,84		
	Intelegensi verbal (IQ.2)	P1	4,03	4,10	
		P2	4,16		
		P3	4,20		
	Intelegensi praktis (IQ.3)	P1	4,33	4,26	
		P2	4,25		
P3		4,21			
Kecerdasan Emosional (EQ)	Kesadaran diri (EQ.1)	P1	4,06	4,20	4,13
		P2	4,32		
		P3	4,34		
		P4	4,06		
	Pengaturan diri (EQ.2)	P1	3,91	4,24	
		P2	4,50		
		P3	4,25		
		P4	4,32		
	Motivasi diri (EQ.3)	P1	4,08	4,12	
		P2	4,06		
		P3	4,29		
		P4	4,05		
	Empati (EQ.4)	P1	4,00	4,08	
		P2	4,06		
		P3	4,14		
	Keterampilan sosial (EQ.5)	P1	3,84	4,05	
		P2	4,20		
P3		4,03			
P4		4,15			
Kecerdasan Spiritual (SQ)	Mutlak jujur (SQ.1)	P1	4,13	4,22	4,27
		P2	4,31		
	Keterbukaan (SQ.2)	P1	4,14	4,14	
	Pengetahuan diri (SQ.3)	P1	4,48	4,48	
	Fokus pada kontribusi (SQ.4)	P1	4,41	4,41	
		P1	4,41	4,41	
Spiritual non-dogmatis (SQ.5)	P1	4,38	4,10		
	P2	4,01			
	P3	3,92			
Kecerdasan Fisik (PQ)	Kekuatan tubuh (Pl.1)	P1	4,00	4,00	3,87
		P1	4,05		
	Keluwesan extant (Pl.2)	P2	3,15	3,89	
		P1	4,01		
	Keseimbangan (Pl.3)	P2	3,78	3,99	
P1		3,99			
Stamina (Pl.4)	P1	3,99	Kecerdasan	4,11	

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Berdasarkan data pada tabel 5.4. di atas, mean tertinggi pada variabel kecerdasan adalah kecerdasan spiritual yaitu sebesar 4,27 yang dapat dijelaskan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa kaidah dan nilai-nilai kebenaran merupakan hal yang penting untuk bisa menyeimbangkan antara urusan pekerjaan, kehidupan keluarga dan sebagai

bentuk ibadah kepada Tuhan YME. Secara khusus ditunjukkan oleh indikator pengetahuan diri (SQ.3) dengan mean 4,48 yang dapat diinterpretasikan rata-rata karyawan menyadari bahwa tiap individu karyawan memiliki ciri khas dan keunikan masing-masing, termasuk juga kelebihan dan kekurangan sehingga karyawan mampu mengelola kualitas pekerjaannya dengan tetap teguh pada nilai-nilai kebaikan untuk berkontribusi pada keberhasilan unit kerja maupun perusahaan.

Secara umum, data pada tabel 5.4. menunjukkan total mean jawaban responden untuk variabel kecerdasan adalah sebesar 4,11 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menanggapi pernyataan-pernyataan terkait kecerdasan dengan persepsi sangat setuju yang dapat diinterpretasikan melalui distribusi frekuensi sebagai berikut:

- 1) Indikator kemampuan memecahkan masalah (IQ.1). Skor jawaban responden pada indikator ini sedikit lebih rendah jika dibandingkan dengan kedua indikator lainnya dalam kecerdasan intelektual. Meskipun demikian, empat pernyataan yang diajukan peneliti terkait indikator ini ditanggapi oleh 32,81% responden dengan mean 4,08 atau berada pada kategori jawaban setuju. Hal ini dapat dimaknakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kemampuan berpikir yang baik untuk mengidentifikasi permasalahan yang timbul dalam pekerjaan serta memiliki inisiatif dan kreatif dalam melaksanakan pekerjaan sebagai kriteria penilaian kompetensi teknis yang harus dimiliki tiap individu karyawan dengan kualifikasi *analytical thinking* yang tinggi. Sedangkan tanggapan responden terkait kemampuan karyawan memprediksi resiko pekerjaan dan sigap dalam merespon pernyataan atas masalah pekerjaan yang timbul menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah memenuhi salah satu tolok ukur penilaian kompetensi kepemimpinan dengan kualifikasi *problem*

*solving* serta *planning and organizing* yang baik khususnya bagi karyawan dengan jenjang eselon jabatan 1 sampai 4.

- 2) Indikator intelegensi verbal (IQ.2). Indikator ini ditanggapi oleh 32,92% responden dengan mean 4,10 atau merupakan skor jawaban tertinggi kedua dalam kecerdasan intelektual. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa rata-rata karyawan memiliki kemampuan berkomunikasi dan menyampaikan pendapat dengan baik, memahami informasi mengenai pekerjaan yang diberikan, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja yang sering terjadi dalam lingkungan perusahaan semen BUMN. Kemampuan karyawan berkomunikasi dan memahami informasi mengenai pekerjaan dalam indikator ini merupakan salah satu tolok ukur penilaian kompetensi inti karyawan dengan kualifikasi *continuous learning* dengan baik yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan di tiap jenjang eselon jabatan. Sedangkan fleksibilitas karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja perusahaan juga merupakan tolok ukur penilaian kompetensi kepemimpinan karyawan dengan kualifikasi *change management* yang baik khususnya untuk jenjang eselon jabatan 1 sampai 4.
- 3) Indikator intelegensi praktis (IQ.3). Indikator ini ditanggapi responden dengan mean tertinggi dibandingkan kedua indikator kecerdasan intelektual lainnya dalam penelitian ini yaitu sebesar 4,26 atau 34,26% responden memilih kategori jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tiap karyawan di perusahaan semen BUMN memiliki kemampuan yang baik dalam hal kerjasama dengan rekan kerja dalam satu unit kerja yang sama maupun antar unit kerja di perusahaan. Kemampuan ini penting untuk dimiliki tiap individu karyawan karena merupakan salah satu tolok ukur penilaian kompetensi inti untuk semua jenjang eselon jabatan dengan kualifikasi *teamwork* dalam

kamus kompetensi perusahaan. Sedangkan karyawan yang selalu mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil juga memenuhi tolok ukur penilaian kompetensi kepemimpinan di perusahaan semen dengan kualifikasi *manage execution*. Demikian juga dengan kesiapan karyawan menunjukkan minat kerja yang tinggi dalam perusahaan sebagai tolok ukur penilaian kompetensi teknis dengan kualifikasi *concern for quality and order*.

- 4) Indikator kesadaran diri (EQ.1). Indikator ini ditanggapi oleh responden dengan mean 4,20 atau skor jawaban tertinggi kedua dalam kecerdasan emosional yang dapat dideskripsikan bahwa karyawan memiliki taraf kecerdasan emosional yang sangat baik dengan menyadari hal-hal yang menjadi kelemahan maupun kekuatan untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebanyak 20,29% responden menanggapi dengan kategori jawaban setuju, diindikasikan bahwa rata-rata karyawan selalu belajar dari pengalaman sehingga mampu terhindar dari kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu bersedia untuk menerima umpan balik atau koreksi dari atasan maupun rekan kerja. Indikator ini sebagai tolok ukur penilaian kompetensi inti karyawan di perusahaan dengan kualifikasi *continuous learning* yang baik.
- 5) Indikator pengaturan diri (EQ.2) merupakan indikator dengan jawaban skor responden tertinggi dibandingkan 4 indikator kecerdasan emosional lainnya. Indikator ini dipersepsikan oleh responden dengan mean 4,24 atau 20,53%. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diajukan dan mempunyai pengaturan diri yang sangat baik untuk tetap mampu berpikir jernih walaupun kondisi kerja di bawah

tekanan disebabkan ritme kerja yang cepat dan target pencapaian kompetensi dan kinerja kerja yang tinggi. Karyawan dalam hal ini mampu memahami sangat baik bahwa tekanan dari pekerjaan merupakan implementasi dari target pencapaian kompetensi dan kinerja diri sendiri yang akan berdampak pada keberhasilan unit kerja dan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan juga mampu menjaga norma kejujuran dan kebenaran serta memenuhi komitmen dan tanggung jawab secara baik dalam bekerja sebagai tolok ukur penilaian kompetensi inti yang harus dimiliki oleh tiap karyawan dengan kualifikasi memiliki integritas yang tinggi. Selain itu rata-rata karyawan juga sangat baik merespon perubahan kebijakan yang terjadi di lingkungan kerja atau perusahaan dengan menerima informasi, gagasan, dan pandangan-pandangan baru. Hal ini juga merupakan kompetensi kepemimpinan karyawan dengan kualifikasi *change management* yang baik.

6) Indikator motivasi diri (EQ.3), merupakan indikator dengan skor jawaban responden tertinggi ketiga dalam variabel kecerdasan emosional yang tampak dalam tabel 5.4 dengan mean sebesar 4,12 atau sebanyak 19,92% responden yang menanggapi setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan terkait indikator motivasi diri. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa responden setuju dan mempunyai motivasi diri yang baik. Motivasi diri karyawan didorong oleh keinginan pencapaian tujuan yang berbeda pada tiap individu karyawan, misalnya karyawan termotivasi untuk mencapai ke jenjang eselon jabatan lebih tinggi karena di perusahaan secara adil memberikan kesempatan yang sama kepada tiap karyawan untuk menjadi kandidat dalam pemenuhan *pool* karyawan pada struktur organisasi perusahaan. Indikator ini juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki kegigihan yang tinggi dengan memperhatikan

tekanan disebabkan ritme kerja yang cepat dan target pencapaian kompetensi dan kinerja kerja yang tinggi. Karyawan dalam hal ini mampu memahami sangat baik bahwa tekanan dari pekerjaan merupakan implementasi dari target pencapaian kompetensi dan kinerja diri sendiri yang akan berdampak pada keberhasilan unit kerja dan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan juga mampu menjaga norma kejujuran dan kebenaran serta memenuhi komitmen dan tanggung jawab secara baik dalam bekerja sebagai tolok ukur penilaian kompetensi inti yang harus dimiliki oleh tiap karyawan dengan kualifikasi memiliki integritas yang tinggi. Selain itu rata-rata karyawan juga sangat baik merespon perubahan kebijakan yang terjadi di lingkungan kerja atau perusahaan dengan menerima informasi, gagasan, dan pandangan-pandangan baru. Hal ini juga merupakan kompetensi kepemimpinan karyawan dengan kualifikasi *change management* yang baik.

6) Indikator motivasi diri (EQ.3), merupakan indikator dengan skor jawaban responden tertinggi ketiga dalam variabel kecerdasan emosional yang tampak dalam tabel 5.4 dengan mean sebesar 4,12 atau sebanyak 19,92% responden yang menanggapi setuju atas pernyataan-pernyataan yang diajukan terkait indikator motivasi diri. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa responden setuju dan mempunyai motivasi diri yang baik. Motivasi diri karyawan didorong oleh keinginan pencapaian tujuan yang berbeda pada tiap individu karyawan, misalnya karyawan termotivasi untuk mencapai ke jenjang eselon jabatan lebih tinggi karena di perusahaan secara adil memberikan kesempatan yang sama kepada tiap karyawan untuk menjadi kandidat dalam pemenuhan *pool* karyawan pada struktur organisasi perusahaan. Indikator ini juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki kegigihan yang tinggi dengan memperlihatkan

kinerja kerja sesuai target perusahaan meskipun karyawan kadang menghadapi tantangan dan kendala dalam proses pelaksanaan kerja yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan standar pencapaian kompetensi inti yang dipersyaratkan perusahaan, yakni karyawan mampu bersikap profesional. Motivasi lainnya terwujud dari persepsi karyawan yang baik dalam memandang kegagalan sebagai situasi yang bisa dikendalikan dan diperbaiki. Hal ini juga sebagai tolok ukur penilaian kompetensi inti dengan kualifikasi *continuous learning* dan kompetensi kepemimpinan dengan kualifikasi ketahanan diri yang baik. Karyawan pada tiap jenjang eselon jabatan memiliki harapan yang sama untuk meraih kesuksesan dan meningkatkan keunggulan dengan mengejar pencapaian kompetensi dan kinerja kerja lebih dari yang dipersyaratkan perusahaan, oleh karena itu karyawan yang ada di perusahaan semen BUMN telah memiliki kecerdasan emosional yang baik dalam meningkatkan motivasi bekerja dan hal ini sesuai dengan prasyarat pencapaian kompetensi kepemimpinan karyawan dengan kualifikasi *developing people*.

7) Indikator empati (EQ.4). Berdasarkan skor jawaban responden yang ditunjukkan dalam tabel sebelumnya, diketahui bahwa pernyataan-pernyataan yang diajukan terkait indikator ini ditanggapi oleh 19,66% responden dengan kategori jawaban sangat setuju dan mean sebesar 4,06 dapat diinterpretasikan bahwa responden mempunyai rasa empati yang baik. Rata-rata karyawan mampu bekerjasama dalam unit kerja yang ada di perusahaan karena adanya empati yang baik dengan rekan kerja atau orang lain di lingkungan perusahaan. Empati merupakan indikator dari kecerdasan emosional dalam penelitian ini dengan skor jawaban tertinggi keempat yang dapat dijelaskan

bahwa empati karyawan terwujud dalam kemampuan memahami emosi dan perasaan orang lain baik itu rekan kerja atau atasan sebagai implikasi beragamnya perbedaan pandangan antar individu dan kepentingan masing-masing unit kerja. Karyawan memiliki kecerdasan emosional dengan adanya empati yang baik berupa kemampuan memandang keberagaman yang ada sebagai peluang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan seluruh karyawan bersama-sama mencapai tujuan. Empati dalam hal ini sebagai tolok ukur pencapaian kompetensi teknis karyawan dengan kualifikasi *acts for the greater good*.

- 8) Indikator keterampilan sosial (EQ.5). Indikator ini ditanggapi oleh 19,60% responden dengan mean paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya dalam kecerdasan emosional. Walaupun demikian pernyataan-pernyataan terkait indikator ini juga ditanggapi dengan kategori setuju yang dapat ditunjukkan dengan mean sebesar 4,05 dapat dideskripsikan bahwa karyawan di perusahaan memiliki keterampilan yang baik dalam melakukan strategi pendekatan efektif untuk mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan atasan dengan bersedia berbagi informasi karakteristik pekerjaan secara utuh sehingga dapat menciptakan sinergi yang baik dalam unit kerja. Kecerdasan ini perlu dimiliki tiap individu karyawan karena sebagai tolok ukur penilaian pencapaian kompetensi inti karyawan dengan kualifikasi *teamwork* yang baik, kompetensi kepemimpinan dengan kualifikasi *developing people* yang baik, dan kompetensi teknis dengan kualifikasi *acts for the greater good*.
- 9) Indikator mutlak jujur (SQ.1). Secara umum karyawan di perusahaan semen BUMN memenuhi standar penilaian kompetensi inti karyawan dengan kualifikasi *integrity* yang sangat tinggi dan mampu bersikap fleksibel secara

spontan, aktif, dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan karena menyadari bahwa semua peristiwa yang terjadi adalah bernilai dengan berpedoman pada agama yang diyakini masing-masing karyawan. Rata-rata karyawan di tiap jenjang eselon jabatan mampu mengelola dengan sangat baik kejujuran dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menyadari hakikat diri sebagai makhluk Tuhan YME sehingga keyakinan ini menjadi energi positif dan acuan bagi karyawan untuk selalu menjaga nilai-nilai kebaikan. Hal ini terlihat dari mean sebesar 4,22 dengan persentase 19,76% responden yang menanggapi pernyataan-pernyataan dengan kategori sangat setuju. Indikator ini ditunjukkan dalam tabel dengan skor jawaban tertinggi ketiga jika dibandingkan indikator lain dalam kecerdasan spiritual.

- 10) Indikator keterbukaan (SQ.2) ditanggapi oleh 19,40% responden dengan mean sebesar 4,22 atau tertinggi keempat dibandingkan indikator lain dalam kecerdasan spiritual. Hal ini dapat bermakna bahwa secara rata-rata atau umum, karyawan di perusahaan semen BUMN mempunyai sikap keterbukaan yang baik, sudah memenuhi standar kompetensi kepemimpinan dengan kualifikasi *personal resilience* atau ketahanan diri untuk menghadapi situasi buruk yang dapat timbul di lingkungan kerja meskipun secara personal jika dilihat dari tanggapan tiap responden (dapat dilihat pada lampiran 7) masih ada 3 orang responden yang memilih jawaban tidak setuju disebabkan karyawan tersebut merasa bahwa beban pekerjaan yang cukup banyak dengan ritme kerja cepat dan tinggi dirasakan mempengaruhi kinerja kerja sehingga pada akhirnya berdampak pada penurunan semangat kerja karyawan.
- 11) Indikator pengetahuan diri (SQ.3) merupakan indikator dengan mean tertinggi yang ditanggapi responden terkait variabel kecerdasan dalam penelitian ini

sebesar 4,48 dengan persentase responden yang memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 20,99% dapat dijelaskan bahwa karyawan sebagian besar mempunyai tingkat pengetahuan diri yang sangat tinggi. Meskipun demikian, karyawan menyadari bahwa tiap individu memiliki keterbatasan dan kekurangan dalam upaya mencapai kompetensi dan kinerja kerja yang dipersyaratkan perusahaan sehingga keberhasilan karir yang diperoleh tidak pernah luput dari peran Tuhan YME serta kualitas hidup berdasarkan pada pekerjaan yang dilakukan tetap tidak mengabaikan nilai-nilai kebaikan. Hal ini juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan sudah memenuhi standar penilaian kompetensi inti dengan kualifikasi *integrity* yang sangat tinggi. Namun sama dengan indikator sebelumnya, indikator ini juga ada yang ditanggapi responden dengan jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang (dapat dilihat pada lampiran 7). Hal ini disebabkan oleh persepsi beberapa karyawan yang merasa bahwa keberhasilan karir tidak saja hanya menjadi ketetapan Sang Pencipta tetapi lebih pada tingkat kecerdasan dan keunikan yang dimiliki masing-masing karyawan.

12) Fokus pada kontribusi (SQ.4). Berdasarkan tabel 5.4 diketahui bahwa indikator ini merupakan indikator dengan mean tertinggi kedua dalam variabel kecerdasan yaitu 4,41 atau sebanyak 20,63% responden yang menanggapi dengan kategori jawaban sangat setuju. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa rata-rata karyawan cenderung sangat menghargai kecerdasan, pengetahuan maupun kemampuan yang dimilikinya sebagai dasar pengembangan dan peningkatan kompetensi diri untuk mencapai kinerja kerja diri pribadi, unit kerja, dan perusahaan. Karyawan fokus pada pencapaian kinerja kerja perusahaan sehingga menghindari berbagai resiko yang dapat timbul dalam

proses pelaksanaan pekerjaan. Hal ini juga sebagai bentuk keselamatan kerja yang harus diperhatikan oleh tiap individu karyawan dalam bekerja di lingkungan perusahaan semen BUMN. Kecerdasan ini juga sebagai tolok ukur penilaian kompetensi inti karyawan dengan kualifikasi bersikap profesional dan berorientasi melayani rekan kerja, atasan maupun perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu kecerdasan ini, juga sebagai tolok ukur penilaian teknis karyawan dengan kualifikasi *concern for quality and order* dan *acts for the greater good*.

13) *Spiritual non-dogmatis* (SQ.5). Indikator ini ditanggapi responden dengan skor terendah dibandingkan indikator kecerdasan spiritual lainnya yaitu mean 4,10 dan persentase sebanyak 19,21% responden setuju yang dapat dimaknakan bahwa karyawan mempunyai kecerdasan spiritual *non-dogmatis* yang baik dalam hal kecerdasan untuk berpikir secara *holistic* atau menyeluruh dengan mempertimbangkan keterkaitan antara berbagai hal di perusahaan berupa tugas dan tanggung jawab tiap individu karyawan maupun unit kerja, faktor internal maupun eksternal, serta perubahan-perubahan yang bisa terjadi dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Indikator ini ada yang ditanggapi oleh responden dengan pilihan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden (dapat dilihat pada lampiran 7). Hal tersebut disebabkan oleh kecenderungan karyawan yang memilih jawaban ini untuk bersikap enggan mencampuri atau tidak bersedia membantu pekerjaan rekan kerja karena merasa aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya adalah prioritas utama yang harus didahulukan. Penyebab lain disebabkan mayoritas karyawan di perusahaan semen BUMN berada pada jenjang eselon jabatan 4 dan 5 atau sebagai pelaksana teknis, sehingga ada juga karyawan yang merasa bahwa

keberhasilan unit kerja maupun perusahaan merupakan tanggung jawab bersama seluruh karyawan di perusahaan dan bukan hanya karena dirinya sendiri. Karyawan yang memiliki kecerdasan ini, memahami bahwa tiap individu karyawan di perusahaan semen BUMN bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan sehingga harus berupaya secara konsisten, berkesinambungan, bersinergi dan kolaborasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Hal ini merupakan tolok ukur penilaian kompetensi inti karyawan dengan kualifikasi *continuous learning* dan bersikap profesional, serta kompetensi teknis karyawan dengan kualifikasi *information seeking* dan *innovation*.

- 14) Indikator kekuatan tubuh (PQ.1) merupakan indikator dengan skor tertinggi dalam kecerdasan fisik yaitu mean sebesar 4,00 dan persentase sebanyak 25,84% karyawan menanggapi dengan kategori jawaban setuju berdasarkan data pada tabel 5.4. jika dibandingkan dengan indikator lainnya dalam kecerdasan fisik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa secara umum karyawan perusahaan semen BUMN mampu menjaga kondisi fisik dengan baik untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing walaupun tiap unit kerja di perusahaan cukup banyak dan memiliki beragam perbedaan karakteristik tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam lingkup perusahaan yang tingkat produktivitas kerjanya tinggi dan membutuhkan kekuatan tubuh yang prima agar mampu menyelesaikan tanggung jawab masing-masing. Pada indikator ini, ada 7 responden yang menanggapi dengan jawaban tidak setuju dan hal ini disebabkan oleh adanya karakteristik pekerjaan yang berbeda antara karyawan di satu unit kerja dengan unit kerja lain dalam perusahaan. Ada karyawan yang bekerja dalam unit kerja yang

mebutuhkan kondisi fisik yang kuat misalnya di bagian pabrik dan ada juga karyawan yang ditempatkan di lingkungan kerja yang nyaman dengan suhu ruangan sejuk dan bersih misalnya sekretaris. Karyawan di pabrik tentunya harus berupaya menjaga kondisi fisiknya tetap prima meskipun rentan atau beresiko menghirup debu atau unsur berbahaya lainnya.

- 15) Indikator keluwesan (PQ.2) merupakan indikator dengan skor jawaban responden terendah jika dibandingkan dengan indikator lainnya terkait kecerdasan fisik dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan oleh data pada tabel 5.4. Pada indikator ini, skor jawaban responden sebesar 3,60 dengan persentase 23,27% yang menanggapi dengan kategori jawaban setuju dapat dideskripsikan bahwa rata-rata karyawan perusahaan semen BUMN memiliki kondisi tubuh yang bugar dan sehat sehingga mampu untuk melaksanakan pekerjaan secara baik. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan bahwa tiap individu karyawan dengan status karyawan organik atau karyawan tetap berhak mendapatkan jaminan kesehatan berupa fasilitas *check up* atau pemeriksaan kesehatan rutin yang dilakukan oleh tenaga kesehatan atau dokter mitra perusahaan. Namun, pernyataan-pernyataan yang diajukan terkait dengan indikator ini ada juga responden yang menanggapi dengan jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang responden (dapat dilihat pada lampiran 7). Hal itu didasarkan pada ketidakmampuan beberapa karyawan yang sulit beradaptasi dengan lingkungan di unit kerja yang baru saat dipindah tugaskan atau mutasi dari lingkungan unit kerja sebelumnya. Beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain cuaca yang berbeda antara satu daerah dengan daerah lain yang menjadi lokasi perusahaan dalam Semen Indonesia Grup, perbedaan selera dan citarasa makanan sehingga

mempengaruhi kesehatan karyawan misalnya di Padang ciri khas sajian makanan pedas sedangkan karyawan berasal dari daerah Jawa yang terbiasa makanan citarasa manis. Hal-hal tersebut dapat menimbulkan gangguan fisik yang berdampak pada menurunnya keluwesan karyawan dalam bekerja.

- 16) Indikator keseimbangan (SQ.3) merupakan indikator tertinggi ketiga dalam kecerdasan fisik yang ditunjukkan dengan mean sebesar 3,89 atau 25,15% responden menanggapi dengan kategori jawaban setuju. Data ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai keseimbangan yang baik dalam menjaga fokus dan konsentrasi saat melaksanakan tugas yang diembannya. Kecerdasan fisik dalam hal menjaga keseimbangan tersebut sangat dibutuhkan untuk memenuhi pencapaian kompetensi dan kinerja yang dipersyaratkan perusahaan karena tiap karyawan harus mampu menyeimbangkan kesehatan fisik, mengoptimalkan daya pikir dan konsentrasi untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.
- 17) Indikator stamina (SQ.4). Indikator ini ditanggapi oleh responden dengan kategori jawaban setuju sebanyak 25,75% dengan mean sebesar 3,99 merupakan indikator dengan skor jawaban tertinggi kedua jika dibandingkan dengan indikator terkait kecerdasan fisik lainnya dalam penelitian ini. Hal ini dapat dideskripsikan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai kecerdasan fisik yang baik dalam menjaga stamina dalam bentuk memadukan pikiran dan kekuatan tubuh untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh perbandingan jumlah karyawan di perusahaan semen BUMN yang didominasi oleh karyawan pelaksana teknis yang berada pada jenjang eselon jabatan 3, 4, dan 5. Pada indikator ini juga ada responden yang menanggapi pernyataan-pernyataan dengan jawaban

tidak setuju sebanyak 10 orang responden. Hal ini mengindikasikan bahwa ada beberapa karyawan di perusahaan semen BUMN merasa tidak perlu mengandalkan kekuatan fisik dalam melaksanakan pekerjaan, khususnya untuk karyawan dengan jenjang eselon jabatan 1 dan 2 yang lebih mengoptimalkan dan memusatkan perhatian serta daya pikir dalam merumuskan kebijakan serta evaluasi pekerjaan.

Perusahaan semen BUMN di Indonesia memiliki unit kerja yang banyak dan beragam spesifikasi kompetensi sehingga tiap individu karyawan juga dituntut untuk memenuhi standar penilaian kompetensi yang berbeda-beda antara satu unit kerja dengan unit kerja lainnya. Dalam satu unit kerja, tiap satu individu karyawan dapat memiliki standar penilaian kompetensi yang mencakup kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi teknis sejumlah 20 kriteria penilaian sehingga seluruh karyawan di perusahaan dituntut untuk memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan fisik yang baik serta memenuhi kamus kompetensi perusahaan dengan skala tertinggi yaitu 5 dengan kategori *excellent*.

Berdasarkan pada data tabel 5.4 untuk tiap indikator kecerdasan dikategorikan persepsi responden setuju yang dapat diartikan bahwa rata-rata karyawan sudah memiliki kecerdasan tinggi yang dapat ditunjukkan oleh nilai total mean variabel kecerdasan sebesar 4,11 dengan skor jawaban responden tertinggi berada pada dimensi kecerdasan spiritual yaitu pada indikator pengetahuan diri (SQ.3). Selanjutnya disusul oleh indikator fokus pada kontribusi (SQ.4), intelegensi praktis (IQ.3), pengaturan diri (EQ.2), mutlak jujur (SQ.1), kesadaran diri (EQ.1), keterbukaan (SQ.2), intelegensi verbal (IQ.2), motivasi diri (EQ.3), spiritual *non-dogmatis* (SQ.5), kemampuan memecahkan masalah (IQ.1), empati (EQ.4),

keterampilan sosial (EQ.5), kekuatan tubuh (PI.1), stamina (PI.4), keseimbangan (PI.3), dan terendah adalah keluwesan (PI.2).

Sesuai temuan penelitian yang dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa secara umum karyawan di perusahaan semen BUMN sudah memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, namun jika dilihat berdasarkan data pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan secara individu untuk periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 (dapat dilihat pada lampiran 1 dan 2), diketahui hanya sedikit karyawan yang mampu mencapai skala 4 dengan kategori *very good* dan skala 5 dengan kategori *excellent*. Namun hal tersebut bukan berarti karyawan tidak kompeten dan berkinerja baik, tetapi dapat diidentifikasi bahwa manajemen perusahaan semen BUMN masih perlu melakukan berbagai upaya untuk lebih mengembangkan potensi diri tiap individu karyawan bukan hanya dari satu dimensi kecerdasan melainkan kombinasi atau perpaduan dari empat dimensi kecerdasan yang menjadi salah satu variabel eksogen dalam penelitian ini sehingga seluruh karyawan mampu meningkatkan pencapaian kompetensi dengan skala tertinggi dalam kamus kompetensi perusahaan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Kolb, 1984) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan seseorang maka semakin memungkinkannya melakukan suatu tugas yang banyak menuntut rasio dan akal dalam melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya kompleks.

Berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator dari empat dimensi kecerdasan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi bahwa secara umum atau rata-rata karyawan dalam tataran memiliki kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ) dan kecerdasan fisik (PQ) yang tinggi. Jika dilihat dari perbandingan nilai total mean antara keempat dimensi kecerdasan

tersebut, maka diketahui bahwa kecerdasan spiritual (SQ) menghasilkan nilai total mean terbesar yaitu 4,27 kemudian kecerdasan intelektual (IQ) dengan total mean 4,15. Selanjutnya kecerdasan emosional dengan total mean sebesar 4,13 dan kecerdasan fisik dengan nilai total mean 3,87 sehingga hal ini dapat dimanfaatkan dan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Misalnya karyawan untuk jenjang eselon jabatan 1 dan 2 mampu secara baik untuk menalar dan merencanakan pencapaian sasaran strategis perusahaan. Sedangkan bawahan mampu memahami gagasan, belajar, serta bekerjasama dalam unit kerja sehingga empat dimensi kecerdasan tersebut perlu dipenuhi tiap individu karyawan di perusahaan semen BUMN agar pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan secara individu, unit kerja maupun perusahaan dapat lebih ditingkatkan.

**b. Deskripsi Variabel *Locus of Control* (LOC)**

LOC merupakan variabel eksogen kedua dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan 2 dimensi yaitu LOC internal dan LOC eksternal. Kedua dimensi tersebut diuraikan menjadi 9 indikator. Persepsi responden tentang variabel LOC dapat dilihat pada tabel 5.5. selanjutnya:

**Tabel 5.5.**  
**Deskripsi Variabel Locus of Control (X<sub>2</sub>)**

Dimensi	Indikator	Pernyataan (P)	Mean per pernyataan	Mean per indikator	Mean per dimensi
Locus of Control Internal	Suka bekerja keras (LocI.1)	P1	3,83	3,83	4,10
	Memiliki inisiatif yang tinggi (LocI.2)	P1	4,03	4,03	
	Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah (LocI.3)	P1	4,08	4,08	
	Selalu mencoba berfikir seefektif mungkin (LocI.4)	P1	4,21	4,21	
	Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (LocI.5)	P1	4,35	4,35	
Locus of Control Eksternal	Kurang memiliki inisiatif (LocE.1)	P1	3,39	3,39	3,92
	Mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan (LocE.2)	P1	3,07	3,07	
	Kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol (LocE.3)	P1	2,76	2,76	
	Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah (LocE.4)	P1	2,53	2,53	
Locus Of Control					4,01

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Tabel 5.5. menunjukkan total rata-rata skor jawaban responden untuk variabel *locus of control* (LOC) adalah sebesar 4,01 dengan skor tertinggi berada pada indikator-indikator dimensi LOC internal dengan total mean 4,10 sedangkan LOC eksternal dengan total mean 3,92. Hal ini menunjukkan hal yang baik dan positif karena mengindikasikan secara umum karyawan lebih cenderung LOC internal yang dapat dijelaskan bahwa rata-rata karyawan memiliki keyakinan yang tinggi atas upaya dan kerja keras untuk meningkatkan segala potensi, kompetensi dan kinerja kerja sebagai penentu atas keberhasilan dalam pekerjaan yang dilakukannya. Secara detail dapat diinterpretasikan melalui distribusi frekuensi sebagai berikut:

1) Suka bekerja keras (Loc1.1). Jika dibandingkan dengan skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan pada indikator lainnya dari dimensi LOC internal, maka indikator ini merupakan indikator dengan skor terendah. Meskipun demikian, indikator ini ditanggapi dengan kategori setuju sebanyak 18,67% responden dengan skor jawaban sebesar 3,83 yang dapat dideskripsikan bahwa jumlah karyawan di perusahaan semen BUMN yang lebih cenderung LOC internal lebih banyak jumlahnya dibandingkan karyawan dengan LOC eksternal. Hal ini sangat baik karena artinya sebagian besar karyawan giat dalam bekerja dan memiliki etos kerja yang tinggi sehingga keyakinan dan sikap karyawan untuk selalu bekerja keras dan berusaha menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pada akhirnya akan diapresiasi oleh atasan dan memberikan *rewards* sesuai dengan pencapaian karyawan secara individu maupun dalam unit kerja di perusahaan semen BUMN. Namun, pada indikator ini ada juga responden yang menanggapi dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dan tidak setuju sebanyak 12 orang responden (dapat dilihat pada lampiran 7). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa di perusahaan semen BUMN, ada karyawan yang bekerja keras hanya karena keinginan mengharapkan imbalan atau insentif sebagai pendorong dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan atasan. Meskipun demikian, hal ini dapat bermakna positif karena karyawan tersebut walaupun dilatarbelakangi dengan persepsi dorongan motivasi yang berbeda dibandingkan mayoritas karyawan lainnya tetapi tetap diapresiasi karena pada prinsipnya juga berupaya melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Hasil temuan atas tanggapan responden terkait indikator ini sejalan dengan pendapat (Rotter, 1966) yang mengemukakan bahwa LOC

internal mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka sebagai implikasi dari tindakan dan hasil usaha mereka sendiri.

- 2) Memiliki inisiatif yang tinggi (Loc1.2). Pada indikator ini ada 4 orang responden yang memilih jawaban tidak setuju (dapat dilihat pada lampiran 7), karena dipengaruhi persepsi bahwa standar atau prosedur pekerjaan yang selama ini dilaksanakan merupakan karakteristik tugas yang rutin dan telah baku dilakukan tanpa perlu inisiatif untuk memodifikasi ke cara kerja yang lebih efektif. Namun, secara umum berdasarkan tabel 5.5 menunjukkan bahwa mean atas jawaban responden terkait item pernyataan pada indikator ini adalah sebesar 4,03 dan terdapat 19,67% responden menanggapi dengan jawaban setuju yang artinya bahwa secara rata-rata karyawan di perusahaan semen BUMN memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja. Indikator ini merupakan indikator dengan skor jawaban tertinggi keempat dari keseluruhan indikator variabel LOC. Hal ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh (Kreitner & Kinicki, 2010) yang menyatakan bahwa individu dengan LOC internal memiliki keyakinan untuk mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan dampak pada hidup mereka.
- 3) Selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah (Loc1.3). Sebagian besar karyawan di perusahaan semen BUMN memiliki sikap cenderung LOC internal dengan selalu berusaha untuk mengatasi masalah atau konflik yang dapat timbul dalam lingkungan kerja, hal ini dapat dijelaskan melalui mean indikator sebesar 4,08 dan 19,89% jawaban responden atas pernyataan ini dapat diidentifikasi bahwa karyawan memiliki keyakinan yang tinggi atas kemampuan dan potensi yang dimilikinya sehingga permasalahan apapun

yang terjadi dalam lingkungan kerja dapat diselesaikan secara baik. Hal tersebut merupakan salah satu tolok ukur penilaian kompetensi kepemimpinan karyawan jenjang eselon jabatan 1 sampai dengan 4 dengan kualifikasi *problem solving*. Selain itu, terdapat 1 orang responden yang memilih jawaban tidak setuju (dapat dilihat pada lampiran 7). Penyebabnya dapat diidentifikasi dipengaruhi oleh kondisi dalam struktur organisasi besar seperti di perusahaan semen BUMN dengan unit kerja yang banyak dan beragam, rentan terjadi konflik atau kesalahpahaman antara satu individu karyawan dengan individu karyawan lainnya dan hal tersebut bagi beberapa orang berpotensi menurunkan semangat kerja karyawan untuk memenuhi kinerja kerja yang dipersyaratkan perusahaan.

- 4) Selalu mencoba untuk berfikir seefektif mungkin (Loc1.4). Secara rata-rata karyawan selalu berusaha melaksanakan pekerjaan dengan pertimbangan yang matang dan efektif sehingga dapat menunjukkan kinerja tinggi yang memenuhi prasyarat penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh mean pada tabel 5.5. yaitu sebesar 4,21 yang merupakan skor jawaban tertinggi kedua dari keseluruhan indikator pada variabel LOC. Indikator ini ditanggapi oleh 20,56% responden dengan kategori jawaban setuju, artinya karyawan secara rata-rata memiliki kecenderungan LOC internal yang baik dalam hal selalu berusaha melaksanakan pekerjaan dengan berorientasi berpikir dan bekerja secara efektif.
- 5) Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (Loc1.5). Berdasarkan skor jawaban responden pada tabel 5.5 diketahui bahwa indikator ini dengan mean tertinggi dari keseluruhan indikator terkait variabel LOC yaitu sebesar 4,35 dengan kategori jawaban sangat setuju oleh 21,22%

hal ini menunjukkan beberapa karyawan memiliki keraguan mengenai korelasi antara kerja keras dan usaha yang lebih menentukan pencapaian kesuksesan atau apakah nasib baik yang menjadi faktor determinan penentu kesuksesan individu karyawan. Karyawan yang lebih cenderung LOC internal memiliki keyakinan untuk mendapatkan pekerjaan dan karir yang bagus maka dibutuhkan usaha yang konsisten dan berkesinambungan misalnya melalui pelatihan atau kegiatan pengembangan diri lainnya sehingga dapat memenuhi kompetensi dan kinerja yang tinggi. Sementara karyawan dengan kecenderungan LOC eksternal memiliki persepsi mengenai nasib baik atau buruk merupakan interpretasi yang dapat menyebabkan individu karyawan menjadi enggan untuk berusaha dan pesimis mencapai kesuksesan.

- 8) Kurang suka berusaha karena percaya bahwa faktor luarlah yang mengontrol (LocE.3) ditanggapi oleh 23,53% responden dengan kategori netral dan skor jawaban memiliki nilai mean sebesar 2,76 dapat diinterpretasikan positif secara rata-rata karyawan dengan kecenderungan LOC internal percaya bahwa karir yang mapan dengan penghasilan yang besar bukan dipengaruhi oleh adanya keberuntungan semata melainkan dari proses belajar dan pelatihan, usaha yang keras, dan kegigihan untuk mencapai kesuksesan. Temuan penelitian ini menunjukkan hal positif dan baik karena jika karyawan yang ada saat ini cenderung LOC eksternal, maka akan mengabaikan peluang untuk berprestasi dan bekerja keras memenuhi standar kompetensi dan kinerja yang ditetapkan perusahaan dan hal ini tentu saja bertentangan dengan teori *social learning* yang dikemukakan oleh (Rotter, 1966) yang menjelaskan bahwa sikap, keyakinan atau harapan umum tentang hubungan kausal antara perilaku seseorang dan konsekuensinya. Artinya tiap individu karyawan akan

meraih keberhasilan kerja karena didorong oleh keinginan, keyakinan dan kegigihan serta upaya yang dilakukannya. Intinya adalah terdapat hubungan sebab akibat yang saling berkaitan dan dalam hal ini, dapat diinterpretasikan bahwa karyawan berhasil bukan karena faktor keberuntungan sebagai penentu keberhasilan melainkan upaya yang dilakukannya. Karyawan dengan LOC eksternal lebih percaya bahwa keberuntungan mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan karirnya.

- 9) Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah (LocE.4). Indikator ini ditanggapi oleh responden dengan mean 2,53 yang dikategorikan netral, hal ini dipengaruhi oleh persepsi beberapa karyawan bahwa permasalahan atau konflik yang timbul dalam lingkungan kerja dapat diselesaikan sendiri maupun secara bersama bergantung pada karakteristik masalah yang terjadi. Hal ini dapat dipersepsikan baik dan positif karena diidentifikasi bahwa secara rata-rata karyawan di perusahaan semen BUMN lebih dominan memiliki LOC internal yang percaya pada kemampuan dirinya untuk menyelesaikan setiap tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini juga membuktikan bahwa secara umum karyawan memenuhi kompetensi teknis dengan kualifikasi *analytical thinking* dan kompetensi kepemimpinan dengan kualifikasi *problem solving*.

Berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator dari kedua dimensi LOC pada tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa karyawan di perusahaan semen BUMN saat ini lebih dominan memiliki kecenderungan LOC internal yang dapat ditunjukkan dengan mean LOC internal sebesar 4,10 artinya secara rata-rata karyawan lebih setuju dan menyadari bahwa tiap individu memiliki tanggung jawab dan peran atas keberhasilan kerja mereka, sedangkan LOC eksternal dengan

mean 3,92 bermakna adanya persepsi dari beberapa karyawan yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih karena faktor dari luar seperti adanya keberuntungan, nasib baik, pengaruh dari rekan kerja atau organisasinya. Hal ini didukung oleh temuan (Rotter, 1966) bahwa beberapa individu karyawan lebih fokus pada pencapaian tujuan dan tidak terlalu mementingkan darimana dan bagaimana tujuan tersebut dapat tercapai.

Selanjutnya berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator dari dua dimensi LOC tersebut, dapat diidentifikasi bahwa secara umum atau rata-rata karyawan memiliki kecenderungan LOC internal yang lebih dominan dibandingkan LOC eksternal. Individu karyawan dengan LOC internal cenderung pantang menyerah dan percaya bahwa untuk mencapai kompetensi dan kinerja kerja yang tinggi bergantung pada usaha yang dilakukan.

Temuan penelitian ini bermakna baik dan positif karena karyawan memiliki sikap dan keyakinan bahwa dengan usaha dan kerja keras yang dilakukan maka kesuksesan karir atau pekerjaan dapat dicapai, dan bukan karena nasib baik atau keberuntungan semata yang akan menimbulkan persepsi tidak yakin dan pesimisme untuk mengerahkan segala upaya serta potensi yang ada pada dirinya. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan perbandingan total mean LOC internal lebih tinggi dibandingkan total mean LOC eksternal dengan mean tertinggi dominan ditunjukkan oleh indikator-indikator LOC internal antara lain karyawan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (Loc1.5), selalu mencoba berfikir seefektif mungkin (Loc1.4), dan kecenderungan positif lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan (Patten, 2002) yang mengemukakan bahwa individu dengan LOC internal akan cenderung lebih sukses dalam karir mereka dibandingkan individu dengan LOC eksternal karena

mereka cenderung mempunyai level kerja yang lebih tinggi, promosi yang lebih cepat dan mendapatkan uang yang lebih.

### c. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan variabel eksogen ketiga dalam penelitian ini yang terdiri dari 6 (enam) gaya kepemimpinan yaitu otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional. Persepsi responden tentang variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 5.6. berikut:

**Tabel 5.6.**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)**

Dimensi	Indikator	Pernyataan (P)	Mean per pernyataan	Mean per indikator	Mean per dimensi
Gaya Kepemimpinan Otokratik (X3.1)	Pemimpin mendominasi pengambilan keputusan (GKO.1)	P1	3,66	3,66	3,32
	Pimpinan membatasi kreativitas karyawan (GKO.2)	P1	2,53	2,53	
	Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi rutinitas pekerjaan (GKO.3)	P1	3,78	3,78	
Gaya Kepemimpinan Laissez Faire (X3.2)	Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (GKLf.1)	P1	3,92	3,93	3,75
	Pimpinan dan karyawan saling percaya (GKLf.2)	P1	4,06	4,06	
	Pemimpin praktis tidak memimpin dengan memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan (GKLf.3)	P1	3,26	3,28	
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X3.3)	Pimpinan responsif terhadap kepentingan bawahan (GKTs.1)	P1	2,70	2,70	2,97
	Pimpinan memberikan rewards apabila bawahan memenuhi kinerja yang diharapkan (GKTs.2)	P1	3,63	3,63	
	Pimpinan dan bawahan dilandasi kepentingan dan tujuan kerja yang berbeda (GKTs.3)	P1	2,56	2,58	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X3.4)	Pimpinan meningkatkan dorongan dan kesadaran bawahan untuk mencapai target (GKTf.1)	P1	3,97	3,97	3,87
	Pimpinan terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan bawahan (GKTf.2)	P1	3,82	3,82	
	Pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja (GKTf.3)	P1	4,04	4,04	

	Pimpinan fokus pada kemajuan karir bawahannya (GKTf.4)	P1	3,88	3,88	
	Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan kelompok (GKTf.5)	P1	3,66	3,66	
Gaya Kepemimpinan Kharismatik (X3.5)	Kemampuan merumuskan visi (GKK.1)	P1	3,85	3,85	3,82
	Kemampuan komunikasi visi dengan jelas sehingga bawahan termotivasi (GKK.2)	P1	3,69	3,69	
	Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi (GKK.3)	P1	3,90	3,90	
Gaya Kepemimpinan Situasional (X3.6)	Pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tahap perkembangan kemampuan bawahan (GKS.1)	P1	3,69	3,69	3,78
	Pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan waktu yang tepat (GKS.2)	P1	3,82	3,83	
Gaya Kepemimpinan					3,58

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Tabel 5.6. menunjukkan total mean untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,58 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memiliki persepsi setuju yang dapat diinterpretasikan melalui distribusi frekuensi sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratik. Karyawan di perusahaan semen BUMN secara rata-rata memiliki persepsi bahwa pekerjaan akan efektif dilaksanakan jika tiap karyawan mengikuti alur prosedur dan tanggung jawab rutin yang sama setiap hari. Hal ini dipengaruhi oleh tersedianya kelengkapan dokumen perusahaan untuk melakukan kebutuhan analisis struktur organisasi seperti *job description* dan *job grade* di tiap unit kerja sehingga individu karyawan mengetahui secara jelas posisi dan tanggung jawab pekerjaan di unit kerja masing-masing. Kategori jawaban pada indikator ini berada pada kategori netral dapat diidentifikasi bahwa banyak karyawan ragu-ragu mengenai kecenderungan pimpinan lebih dominan atau tidak dalam setiap pengambilan keputusan dan

kebijakan perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan berdasarkan data pada tabel 5.6. di atas yang ditunjukkan oleh skor jawaban responden tertinggi pada indikator ini secara berurutan yaitu karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi rutinitas pekerjaan (GKO.3) kemudian persepsi bahwa pimpinan mendominasi pengambilan keputusan (GKO.1) dan tanggapan responden bahwa pimpinan membatasi kreativitas karyawan (GKO.2) ditanggapi oleh responden dengan mean sebesar 3,32. Hal ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan percaya bahwa pimpinan adalah individu yang memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidangnya sehingga dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku bawahan. Hal ini dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan atas penilaian pencapaian kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi teknis karyawan yang dilakukan oleh masing-masing atasan langsung di tiap unit kerja sebagai bahan untuk proses kenaikan *grade*, promosi, insentif kinerja, jasa produksi, dan penghargaan karyawan. Selain itu, ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang dan tidak setuju sebanyak 25 orang (dapat dilihat pada lampiran 7) dapat diartikan bahwa beberapa karyawan memiliki anggapan bahwa pimpinan tidak membatasi inisiatif dan daya pikir karyawan, serta pelaksanaan keputusan sebagai sesuatu hal yang tidak dipaksakan diterapkan dalam proses pekerjaan yang dilakukan melainkan karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sebagai tanggung jawab bersama. Pemimpin dengan kecenderungan gaya kepemimpinan otokratik relevan dengan *trait theory* yang dikemukakan oleh (Allport, 1937) yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki pribadi dan karakter yang berbeda dengan orang lain. Seorang pemimpin berpandangan jauh ke depan, kreatif dan inovatif,

mempunyai keinginan mendominasi, yakin dengan kemampuan dirinya sendiri, dan mampu mengemban tanggung jawab. Hal ini dapat bermakna positif jika pimpinan dengan gaya kepemimpinan cenderung otokratik mampu mendorong pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN.

- 2) Gaya kepemimpinan *laissez faire*. Secara rata-rata karyawan di perusahaan semen BUMN percaya bahwa pimpinan cukup memberikan kelonggaran kepada karyawan dalam mengembangkan cara-cara kerja yang dianggap efektif untuk mencapai kinerja kerja yang diharapkan serta keyakinan bahwa keterlibatan dan kontribusi tiap karyawan penting dalam merumuskan kebijakan dan pengambilan keputusan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh skor jawaban responden dan mean 3,75 dengan kategori setuju yang dapat dideskripsikan bahwa di saat tertentu pimpinan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan ide atau gagasan dari karyawan. Namun, indikator ini juga ada yang ditanggapi oleh responden dengan pilihan jawaban tidak setuju sebanyak 3 orang responden dapat diidentifikasi bahwa ada beberapa karyawan yang tidak setuju dengan gaya kepemimpinan *laissez faire* karena beranggapan kepemimpinan dengan gaya seperti itu hanya memfungsikan pimpinan sebagai penasihat. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam gaya kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin sehingga dapat menimbulkan ketidakjelasan wewenang dan tanggung jawab tiap individu karyawan.

- 3) Gaya kepemimpinan transaksional. Secara rata-rata responden memberikan tanggapan jawaban netral yang dapat dilihat dari skor jawaban atas pernyataan-pernyataan pada indikator memiliki nilai mean sebesar 2,97 karyawan menilai pimpinan responsif terhadap kepentingan bawahan (GKTs.1) serta menyadari adanya kepentingan dan tujuan yang berbeda antara pimpinan dan bawahan (GKTs.3) pada tabel 5.6 di atas dapat dideskripsikan bahwa sebagian besar karyawan beranggapan pimpinan mengetahui apa yang diharapkan bawahan dan mampu memberikan keyakinan bahwa tiap karyawan akan memperoleh apa yang diharapkannya tersebut jika kinerja mereka memenuhi harapan. Secara umum dapat diartikan tiap individu karyawan di perusahaan semen BUMN menyadari bahwa dengan memenuhi capaian kompetensi dan kinerja sesuai yang dipersyaratkan perusahaan, akan menghasilkan *feedback* yang baik atas karir dan pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan *transactional theory* yang dikemukakan oleh (McGregor & Burns, 1978) yang berpendapat seorang pimpinan harus peka terhadap keinginan atau tuntutan bawahan serta responsif terhadap keberhasilan maupun kegagalan bawahan. Namun ada juga 1 orang responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju sebanyak 24 orang responden (dapat dilihat pada lampiran 7). Hal ini dipengaruhi oleh persepsi beberapa karyawan bahwa kompetensi dan kinerja kerja individu karyawan yang tinggi berkaitan erat dengan keberhasilan di unit kerja mana karyawan berada sehingga penting bagi pimpinan untuk lebih memahami dinamika kelompok atau hubungan timbal balik antar individu karyawan di tiap unit kerja. Kecerdasan dan pemahaman pimpinan mengenai hal ini akan mendorong tiap individu karyawan di perusahaan memiliki

keinginan berprestasi bukan hanya karena mengharapkan imbalan untuk diri pribadi semata, tetapi juga secara bersama-sama berusaha memenuhi tujuan perusahaan.

- 4) Gaya kepemimpinan transformasional. Mayoritas karyawan di perusahaan semen BUMN mempercayai dan menghormati pimpinan atas integritas yang dimilikinya sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi inti, kompetensi kepemimpinan, dan kompetensi teknis yang dipersyaratkan perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan terkait lima indikator pada gaya kepemimpinan transformasional dengan mean 3,87 dengan kategori setuju dimaknakan bahwa pimpinan dinilai memiliki kemampuan untuk menginspirasi perubahan positif pada bawahannya. Indikator tertinggi pada gaya kepemimpinan ini berada pada indikator ketiga yaitu pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja (GKTf.3) dengan mean 4,04 kemudian disusul indikator pertama yaitu pimpinan meningkatkan dorongan dan kesadaran bawahan untuk mencapai target (GKTf.1) dengan mean 3,97 selanjutnya secara berurutan ditunjukkan oleh jawaban responden pada indikator keempat dengan mean 3,88 yaitu pimpinan fokus pada kemajuan karir bawahannya (GKTf.4), indikator kedua mean 3,82 pimpinan terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan bawahan (GKTf.2) dan indikator terakhir adalah indikator kelima dengan mean 3,66 yaitu pimpinan lebih mendahulukan kepentingan kelompok (GKTf.5). Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Burn & Bass, 1985) yang menyatakan pemimpin yang baik mampu memotivasi bawahannya mencapai sasaran dan target perusahaan. Ada responden yang memberikan tanggapan di indikator ini dengan pilihan jawaban tidak setuju

sebanyak 2 orang responden (dapat dilihat pada lampiran 7) diinterpretasikan ada karyawan yang memiliki keyakinan bahwa pimpinan bukan penentu keberhasilan perusahaan karena percaya bahwa untuk mencapai prestasi kerja dan karir yang bagus, maka tiap individu karyawan harus memiliki motivasi yang kuat dari dalam dirinya sendiri sebagai faktor internal.

- 5) Gaya kepemimpinan kharismatik. Secara umum diketahui bahwa pimpinan dengan kecenderungan gaya kepemimpinan kharismatik mampu meyakinkan karyawannya untuk mengikuti arahnya dan secara emosional percaya atas integritas pimpinan sehingga karyawan ingin berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun terdapat beberapa karyawan level pimpinan yang berada pada eselon 1 dan 2 berusia muda berdasarkan data karakteristik responden, namun rata-rata responden memilih kategori jawaban setuju yang ditunjukkan oleh nilai mean 3,82 pada tabel 5.6 sebelumnya dan dapat diklasifikasikan berdasarkan skor jawaban tertinggi tiap indikator yaitu indikator ketiga sebagai indikator tertinggi yaitu konsisten menjalankan visi serta menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi (GKK.3) dengan mean 3,90 kemudian indikator pertama dengan skor jawaban responden 3,85 yaitu kemampuan merumuskan visi (GKK.1) dan terendah indikator kedua dengan mean 3,69 yaitu kemampuan komunikasi visi dengan jelas sehingga bawahan termotivasi (GKK.2) dapat diinterpretasikan bahwa kriteria menjadi pimpinan kharismatik bukan berdasarkan usia, kekayaan, profil, atau kesehatan yang dimilikinya melainkan kharisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan sehingga dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Persepsi karyawan seperti itu sejalan dengan (Wennis, 1999) yang berpendapat bahwa individu dengan kecenderungan gaya

kepemimpinan kharismatik memiliki beberapa kriteria antara lain: kemampuan merumuskan visi, mengkomunikasikan visi secara jelas, konsisten menjalankan visi, serta menyadari kelemahan dan kekuatannya sehingga bawahan terdorong dengan sendirinya mengikuti apa yang diarahkan oleh pimpinannya. Ketiga indikator terkait gaya kepemimpinan ini juga ditanggapi oleh 1 orang responden dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju dan 6 orang responden dengan jawaban tidak setuju (dapat dilihat pada lampiran 7) dapat diidentifikasi bahwa ada karyawan yang lebih menghargai dan mengapresiasi pimpinan berdasarkan pengalaman dan keberhasilan kerja yang telah dicapai pimpinan selama ini, bukan hanya karena pimpinan memiliki sikap kharismatik.

- 6) Gaya kepemimpinan situasional. Secara umum karyawan di perusahaan semen BUMN percaya bahwa pimpinan mampu menyesuaikan tahap perkembangan kompetensi dan kinerja tiap karyawan dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Terkait hal ini, riset (Stogdill, 1904-1947) menjelaskan beberapa komponen pokok situasi dalam lingkup pekerjaan yaitu kematangan mental, status, keahlian, kebutuhan, bawahan, dan tujuan yang akan dicapai. Hasil riset tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan oleh skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan terkait kedua indikator pada tabel 5.6 yaitu skor jawaban responden menunjukkan kedua indikator berada pada kategori setuju dengan total mean 3,76 dengan indikator tertinggi berada pada mean 3,82 yaitu pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan waktu yang tepat (GKS.2) dan selanjutnya indikator pertama dengan skor jawaban 3,69 yaitu pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tahap

perkembangan kemampuan bawahan (GKK.1). Temuan ini dapat dijelaskan sesuai dengan struktur organisasi dengan banyak unit kerja di perusahaan semen BUMN maka gaya kepemimpinan situasional dapat berlaku, hal ini dikuatkan dengan adanya karyawan level pimpinan di tiap unit kerja di perusahaan khususnya karyawan pada jenjang eselon jabatan 1 dan 2 yang harus mengorganisir karyawan bawahannya yang memiliki perbedaan potensi berdasarkan karakteristik tugas, pencapaian produktivitas, ritme kerja, perbedaan skala pengukuran kompetensi dan kinerja karyawan di tiap unit kerja. Hal tersebut membutuhkan ketepatan dan kesesuaian gaya pimpinan berperilaku sesuai dengan situasi kerja yang terjadi. Selain itu, dalam penelitian ini juga diketahui terdapat 3 orang responden memilih jawaban tidak setuju yang dapat diinterpretasikan bahwa ada karyawan yang tidak yakin pimpinan dengan kecenderungan gaya kepemimpinan situasional mampu mempengaruhi bawahan untuk lebih berusaha meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Bawahan memiliki komitmen yang tinggi bilamana tugas yang diberikan sesuai dengan harapan pimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Alasannya pada situasi tertentu, seorang karyawan mungkin saja memiliki cara-cara dan ekspektasi pekerjaan yang berbeda dengan pimpinannya.

Berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator dari 6 (enam) gaya kepemimpinan di atas, dapat dijelaskan bahwa di perusahaan semen BUMN sebagian besar pimpinan lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (GKTf) yang ditunjukkan oleh mean tertinggi yaitu 3,87 kategori jawaban setuju dibandingkan nilai mean empat gaya kepemimpinan lainnya yaitu gaya kepemimpinan kharismatik (GKK) dengan mean 3,82 kemudian gaya

kepemimpinan situasional (GKS) dengan mean 3,76 disusul gaya kepemimpinan *laissez faire* (GKLf) dengan mean 3,75 selanjutnya gaya kepemimpinan otokratik (GKO) dengan mean 3,32 dan terendah gaya kepemimpinan transaksional (GKTs) dengan mean 2,97. Data tersebut menunjukkan persepsi beragam karyawan terhadap kecenderungan gaya kepemimpinan tiap pimpinan yang ada di perusahaan. Hal ini disebabkan struktur organisasi dengan banyak unit kerja di perusahaan semen BUMN sehingga membutuhkan cukup banyak manajemen puncak maupun manajemen lini untuk mengisi formasi karyawan level pimpinan sesuai dengan kualifikasi kompetensi dan syarat jabatan yang ditetapkan perusahaan. Struktur organisasi yang besar ini terdiri dari banyak unit kerja yang tentu saja kecenderungan gaya kepemimpinan yang ada berbeda antara satu individu pimpinan dengan individu lainnya di tiap unit kerja yang ada di perusahaan.

Selanjutnya dari nilai mean per indikator dapat diketahui dan dibuat *rank* mulai dari indikator tertinggi sampai indikator dengan nilai mean terkecil dari variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut: (1) Pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan waktu yang tepat (GKS.2). (2) Pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tahap perkembangan kemampuan bawahan (GKS.1). (3) Pimpinan dan karyawan saling percaya (GKLf.2). (4) Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (GKLf.1). (5) Pimpinan konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi (GKK.2). (6) Kemampuan merumuskan visi (GKK.1). (7) Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi rutinitas pekerjaan (GKO.3). (8) Pemimpin mendominasi pengambilan keputusan (GKO.1). (9) Kemampuan komunikasi visi dengan jelas sehingga bawahan termotivasi (GKK.2).

(10) Pimpinan memberikan *rewards* apabila bawahan memenuhi kinerja yang diharapkan (GKTs.2). (11) Pemimpin praktis tidak memimpin dengan memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan (GKLs.3). (12) Pimpinan responsif terhadap kepentingan bawahan (GKTs.1). (13) Pimpinan dan bawahan dilandasi kepentingan dan tujuan kerja yang berbeda (GKTs.3). (14) Pimpinan membatasi kreativitas karyawan (GKO.2). (15). Pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja (GKTf.3). (16). Pimpinan meningkatkan dorongan dan kesadaran bawahan untuk mencapai target (GKTf.1). (17). Pimpinan fokus pada kemajuan karir bawahannya (GKK.3). (18). Pimpinan terlibat dalam proses penyelesaian pekerjaan bawahan (GKTf.2). (19) Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan kelompok (GKTf.5).

Hasil penelitian ini relevan dengan *trait theory* yang dikemukakan (Allport, 1937) yang menyatakan seorang pemimpin memiliki pribadi dan karakter yang berbeda dengan pengikut serta teori sifat (Tead, 1944) yang menjelaskan bahwa individu-individu tertentu dilahirkan dengan sifat atau karakteristik yang dapat membedakan individu dengan kecenderungan memimpin atau individu dengan kecenderungan dipimpin. Pendapat-pendapat tersebut juga didukung oleh adanya *behavioral theory* (Davis & Newstrom, 1989) yang menyatakan perlu untuk mengidentifikasi serangkaian kompetensi kepemimpinan universal menjadi identifikasi sejumlah alternatif gaya kepemimpinan. Hal ini yang menjadi dasar mengapa gaya kepemimpinan di perusahaan semen BUMN tidak mutlak pada satu alternatif gaya kepemimpinan saja (transformasional) melainkan terdapat kecenderungan gaya kepemimpinan berbeda (kharismatik, situasional, *laissez faire*, otokratik maupun situasional) yang dipengaruhi oleh beragamnya karakteristik skala pengukuran kompetensi dan kinerja karyawan di tiap unit kerja.

Temuan empirik dalam penelitian ini adalah adanya kecenderungan gaya kepemimpinan transformasional yang dilihat dari nilai mean terbesar pada tabel 5.8. dan tabel 5.9. berlaku di perusahaan semen BUMN yang dapat dijelaskan bahwa dengan gaya kepemimpinan ini menunjukkan sudah ada kerjasama dan hubungan kerja yang baik antara manajemen puncak, manajemen lini, dan karyawan dalam mengembangkan kompetensi dan kinerja karyawan sesuai dengan yang dipersyaratkan perusahaan.

#### d. Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi merupakan variabel endogen pertama dalam penelitian ini yang diukur dengan 5 (lima) indikator. Persepsi responden dapat dilihat pada tabel 5.7. berikut:

**Tabel 5.7.**  
**Deskripsi Variabel Kompetensi (Y<sub>1</sub>)**

Indikator	Pernyataan (P)	Mean per pernyataan	Mean per indikator
Watak (Y1.1)	P1	4,21	4,22
	P2	4,18	
	P3	4,27	
Motif (Y1.2)	P1	4,14	4,08
	P2	4,20	
	P3	3,84	
Bawaan (Y1.3)	P1	3,03	3,81
	P2	3,54	
	P3	4,31	
	P4	4,36	
Pengetahuan (Y1.4)	P1	3,93	4,01
	P2	3,92	
	P3	4,16	
Keterampilan/keahlian (Y1.5)	P1	4,08	4,15
	P2	4,14	
	P3	4,23	
Kompetensi			4,05

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Tabel 5.7. menunjukkan nilai mean untuk variabel kompetensi adalah sebesar 4,05 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memiliki persepsi setuju yang dapat diinterpretasikan melalui distribusi frekuensi sebagai berikut:

- 1) Watak (*traits*). Mayoritas karyawan di perusahaan semen BUMN mempunyai sikap dan perilaku yang sangat baik dalam merespon informasi dan semua hal terkait tugas atau pekerjaan di perusahaan. Misalnya kepercayaan diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan atau pencapaian target kompetensi dan kinerja. Hal ini diketahui berdasarkan skor jawaban responden tertinggi pada indikator ini dibandingkan empat indikator lainnya yaitu 4,22 atau berada pada kategori sangat setuju. Selain itu, tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan menunjukkan tidak satupun responden memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini bermakna positif yang dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yang ada saat ini memenuhi kualifikasi dari aspek watak (*traits*) sehingga mampu meningkatkan kompetensi sesuai yang dipersyaratkan perusahaan. Karyawan secara rata-rata dinilai memiliki kemampuan tinggi untuk memahami informasi dan mengimplementasikannya sehingga berguna bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai.
- 2) Motif (*motive*). Sebagian besar karyawan memiliki motif dalam pencapaian tujuan pekerjaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang terlihat pada skor jawaban responden dengan mean 4,06 kategori setuju pada tabel 5.7 di atas. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya motif yang mendasari dan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan atau aktivitas pengembangan diri dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja kerja yang lebih tinggi. Manajemen perusahaan semen BUMN dapat dipersepsikan telah berhasil merumuskan kebijakan dan peraturan perusahaan melalui standardisasi kriteria dan persyaratan kompetensi dan kinerja sehingga tiap individu

karyawan dimungkinkan mampu untuk memenuhinya. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya jika perusahaan semen BUMN yang menjadi obyek dalam penelitian ini memiliki struktur organisasi besar dengan beragam kualifikasi kompetensi pada tiap unit kerja, sehingga standar pengukuran kompetensi harus memenuhi kriteria sesuai tuntutan pekerjaan berdasarkan kamus kompetensi yang harus dipenuhi karyawan di tiap unit kerja. Berdasarkan hasil penilaian kompetensi tersebut, maka dapat dijadikan bahan untuk menyusun peta kompetensi karyawan sebagai pertimbangan keputusan manajemen perusahaan untuk penempatan karyawan misalnya terkait promosi jabatan, jenjang karir maupun pembinaan bagi karyawan yang belum memenuhi target pencapaian kompetensi. Terkait hal ini, (Spencer & Spencer, 1993:9) dalam bukunya *Competence at Work Models for Superior Performance* menyebutkan kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif yang mendorong tindakan individu karyawan untuk memperoleh hasil atau tujuan yang diinginkan.

- 3) Bawaan (*self-concept*). Berdasarkan data tanggapan responden pada tabel 5.7 di atas menunjukkan bahwa indikator ini ditanggapi oleh responden dengan skor jawaban terkecil yaitu 3,81 dibandingkan indikator lainnya pada variabel kompetensi. Meskipun demikian tanggapan responden atas pernyataan-pernyataan terkait indikator ini berada pada kategori setuju dapat dideskripsikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki sikap dan nilai (*value*) yang tinggi dalam proses penyelesaian pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kompetensi. Kompetensi yang dipersyaratkan dalam hal ini merupakan kombinasi dari *soft competency* yang berkaitan erat dengan kemampuan mengelola proses pekerjaan misalnya interaksi antara rekan kerja

di tiap unit kerja maupun antar unit kerja di perusahaan, serta *hard competency* yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan misalnya karyawan pada unit kerja bidang pemeliharaan bangunan dan sarana umum dituntut menguasai kompetensi *electrical engineering*, sedangkan unit kerja bidang investigasi dan monitoring dituntut menguasai *financial analysis*.

- 4) Pengetahuan (*knowledge*). Secara rata-rata karyawan yang ada saat ini di perusahaan semen BUMN memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan, dapat diketahui berdasarkan skor jawaban responden yaitu sebesar 4,01 berada pada kategori setuju. Jika tiap individu karyawan memiliki pengetahuan sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan pada posisi jabatan tertentu di perusahaan, maka dapat diprediksikan tiap individu karyawan akan sukses dan berhasil dalam mengemban tugas dan tanggung jawab masing-masing. Mayoritas karyawan dipersepsikan memiliki pengetahuan yang tinggi sehingga secara baik dapat menerima informasi yang lebih rinci dan akurat perihal karakteristik pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan hal ini akan memudahkan manajemen perusahaan untuk penempatan karyawan sesuai dengan kualifikasinya atau *the right man on the right job*. Namun, indikator ini juga ada yang ditanggapi dengan jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang responden (dapat dilihat pada lampiran 7) yang dapat diinterpretasikan ada karyawan yang mengabaikan beberapa informasi yang dianggap tidak terkait erat atau tidak relevan dengan karakteristik pekerjaannya, misalnya individu karyawan yang ditempatkan pada unit kerja bidang rumah tangga yang secara teknis karakteristik tugas pokok pekerjaannya tidak berkaitan dengan perkembangan arus informasi

teknologi dan internet melainkan pengaturan penggunaan gedung pertemuan, konsumsi dan tugas-tugas lainnya.

- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*). Indikator ini ditanggapi responden dengan skor jawaban tertinggi kedua dalam variabel kompetensi yaitu sebesar 4,15 kategori setuju dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keterampilan atau keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan melalui upaya-upaya kreatif sehingga dapat meningkatkan kualitas hasil pekerjaannya. Secara spesifik, indikator ini menggali tingkat kemampuan karyawan yang ada di perusahaan semen BUMN untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental misalnya karyawan programmer komputer mempunyai keterampilan dapat menginput atau mengorganisasikan 100.000 kode data dalam logika dan pikirannya dalam waktu tertentu atau karyawan dengan posisi sekretaris dapat membuat 50 (lima puluh) surat per hari.

Berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator kompetensi di atas, dapat diinterpretasikan secara rata-rata dari seluruh indikator pada variabel kompetensi menunjukkan kategori setuju dengan mean 4,05 dapat diinterpretasikan karyawan yang ada sudah memenuhi aspek motivasi kerja yang tinggi, bakat bawaan yang melekat sejak lahir, sikap, nilai dan cara pandang, pengetahuan yang diperoleh secara formal maupun non formal serta keterampilan atau keahlian sebagai kriteria kompetensi yang dipersyaratkan perusahaan. Jika dilihat mean tiap indikator maka dapat diketahui bahwa indikator watak (Y1.1) merupakan indikator dengan mean tertinggi dibandingkan empat indikator lainnya, dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata karyawan secara konsisten berusaha mengembangkan kompetensi yang dimilikinya dengan berusaha mencari

informasi terkait pekerjaannya dan memahami dengan baik peraturan atau kebijakan perusahaan.

Indikator dengan mean tertinggi selanjutnya adalah keterampilan/keahlian (Y1.5), dapat diartikan bahwa secara umum karyawan di tiap unit kerja memiliki keterampilan atau keahlian yang sesuai dengan karakteristik tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Berikutnya adalah indikator motif (Y1.2), erat kaitannya dengan dorongan atau motif yang mendasari karyawan untuk memenuhi kompetensi dan kinerjanya antara lain dalam bentuk pemahaman karyawan terkait visi, misi, dan tujuan perusahaan serta adanya keinginan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab karena merasa turut berpartisipasi atas kemajuan perusahaan meskipun imbalan yang diperoleh atas pekerjaannya belum memadai. Indikator selanjutnya adalah pengetahuan (Y1.4), dapat diinterpretasikan secara rata-rata karyawan sudah memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik atau dapat diartikan bahwa karyawan sudah memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan terkait pengetahuan mengenai karakteristik pekerjaan dan cara untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Indikator dengan mean terkecil adalah bawaan (Y1.3) terkait erat dengan karakter atau perilaku individu untuk bersikap dan memandang secara positif karakteristik tugas yang diberikan dan menjaga kondisi kerja di perusahaan tetap kondusif melalui hubungan kerjasama yang baik dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan.

Data rekapitulasi kecenderungan variabel kompetensi di atas memberikan gambaran bahwa secara umum kompetensi tiap individu karyawan semen BUMN akan tumbuh dan berkembang jika ada interaksi yang berulang-ulang antara

keterampilan individu, sistem, proses, dan sumber-sumber daya yang ada di perusahaan baik pada aspek berwujud (*tangible*) maupun pada aspek yang tidak berwujud (*intangible*). Melalui peningkatan keterampilan individu, sistem, dan proses-proses tersebut maka akan mengarah pada kompetensi individu menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kualitas kompetensi perusahaan secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan teori *The Competence Manager* (Boyatzis, 1982) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan aspek perwujudan perilaku nyata individu. Selain itu, acuan standar penilaian kompetensi yang sudah berlaku di perusahaan semen BUMN dengan menggunakan kamus kompetensi juga relevan dengan pemetaan kompetensi individu berdasarkan bank kompetensi (Mitrani *et al.*, 1992) yang menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu.

#### e. Deskripsi Variabel Kinerja

Kinerja merupakan variabel endogen kedua dalam penelitian ini yang diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator. Persepsi responden tentang variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 5.8. di bawah ini:

Tabel 5.8.  
Deskripsi Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)

Indikator	Pernyataan (P)	Mean per pernyataan	Mean per indikator
Kualitas Pekerjaan (Y2.1)	P1	3,91	3,89
	P2	3,87	
Kuantitas Pekerjaan (Y2.2)	P1	3,94	3,91
	P2	3,88	
Ketepatan Waktu (Y2.3)	P1	4,08	4,15
	P2	4,22	
Efektivitas (Y2.4)	P1	4,16	4,04
	P2	3,91	
Kemandirian (Y2.5)	P1	4,05	3,97
	P2	3,90	
	Kompetensi		3,99

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Tabel 5.8. menunjukkan rata-rata skor jawaban responden untuk variabel kinerja adalah sebesar 3,99 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden memiliki persepsi setuju yang dapat diinterpretasikan melalui distribusi frekuensi sebagai berikut:

- 1) Kualitas pekerjaan. Secara rata-rata karyawan setuju bahwa kualitas pekerjaan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, hal ini terlihat dari skor jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dengan nilai 3,89. Manajemen perusahaan mengukur derajat kesesuaian antara kualitas kerja yang dihasilkan karyawan dengan kebutuhan dan harapan konsumen serta kesesuaian tingkat keterampilan karyawan dengan tugas pekerjaan yang diberikan. Pada indikator ini ada juga responden yang menanggapi dengan jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang (dapat dilihat pada lampiran 7), diinterpretasikan ada karyawan yang menyadari kualitas pekerjaannya belum memenuhi kriteria penilaian kinerja yang dipersyaratkan perusahaan yaitu kriteria minimum atau nilai akhir kurang dari angka 2,00 karena atasan menilai karyawan tersebut kurang dalam hal kerapihan kerja, ketelitian kerja, atau ada kesalahan yang dilakukan karyawan dalam bekerja.
- 2) Kuantitas pekerjaan. Mayoritas karyawan memenuhi jumlah target pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan ditunjukkan oleh skor jawaban responden sebesar 3,91. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja karyawan yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan karyawan sebenarnya. Pada indikator ini, ada karyawan yang juga menanggapi dengan pilihan jawaban tidak setuju sebanyak 5 orang (dapat dilihat pada lampiran 7) diinterpretasikan ada karyawan yang memiliki persepsi bahwa volume kerja untuk karyawan

selain yang ditempatkan di pabrik sulit untuk diukur kuantitasnya secara kuantitatif.

- 3) Ketepatan waktu. Indikator ini merupakan indikator dengan skor jawaban tertinggi dibandingkan dengan empat indikator lainnya yaitu sebesar 4,15 dapat dijelaskan bahwa secara umum rata-rata karyawan selalu merencanakan pekerjaannya agar bisa diselesaikan tepat waktu dan memenuhi target kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja melalui kriteria rentang waktu yang diperlukan karyawan untuk menghasilkan produk atau menyelesaikan tugas yang diberikan atasan.
- 4) Efektivitas. Indikator ini dengan skor jawaban tertinggi kedua pada variabel kinerja yaitu sebesar 4,04 yang mengindikasikan bahwa secara rata-rata karyawan setuju mengenai pentingnya mengukur tingkat kesesuaian output yang dihasilkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Manajemen perusahaan semen BUMN dapat melakukan penilaian apakah karyawan sudah melakukan pekerjaannya secara benar karena efektivitas kerja yang dilakukan individu karyawan akan berdampak pada kinerja kerja yang dapat memenuhi kinerja yang dipersyaratkan perusahaan.
- 5) Kemandirian. Secara rata-rata karyawan menyadari bahwa tiap individu karyawan di perusahaan memiliki karakteristik dan tanggung jawab pekerjaan yang ditunjukkan oleh jawaban responden dengan mean 3,97 artinya masing-masing karyawan menyadari pentingnya untuk memiliki kemampuan menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan dan meminimalisir kesalahan kerja agar mampu menghasilkan kinerja individu dan kinerja unit kerja yang tinggi. Karyawan yang ada saat ini dinilai mampu memilah antara

masalah pekerjaan yang harus diselesaikan secara bersama-sama atau secara mandiri.

Berdasarkan hasil olah data statistik untuk tiap indikator dari variabel kinerja karyawan di atas, dapat diidentifikasi bahwa ketepatan waktu merupakan indikator yang memberikan pengaruh tertinggi terhadap pencapaian kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN. Hal ini secara logis tepat dikarenakan industri semen membutuhkan karyawan yang cekatan dalam bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu sebagai salah satu faktor pendukung pencapaian produksi dan distribusi penjualan semen yang sudah ditargetkan.

#### f. Rekapitulasi Deskripsi Seluruh Variabel Penelitian

Hasil yang diperoleh dari analisis deskriptif secara keseluruhan untuk semua variabel dalam penelitian ini yaitu kecerdasan (X1), *locus of control* (X2), gaya kepemimpinan (X3), kompetensi (Y1), dan kinerja (Y2) dibuat rekapitulasinya berdasarkan total mean tiap variabel serta indikator yang mana dengan skor jawaban tertinggi dan skor jawaban terendah tiap variabel dapat dilihat pada tabel 5.9 berikut:

**Tabel 5.9.**  
**Rekapitulasi Kecenderungan Umum Seluruh Variabel Penelitian**

No	Variabel	Dimensi	Mean	Kategori	Indikator dengan Skor Jawaban Tertinggi	Indikator dengan Skor Jawaban Terkecil
1	Kecerdasan (X1)	Intelektual	4,15	Setuju	Intelegensi praktis (IQ.3) → 4,26	Kemampuan memecahkan masalah (IQ.1) → 4,08
		Emosional	4,13	Setuju	Pengaturan diri (EQ.2) → 4,24	Keterampilan sosial (EQ.5) → 4,05
		Spiritual	4,27	Sangat Setuju	Pengetahuan diri (SQ.3) → 4,48	Spiritual non-dogmatis (SQ.5) → 4,10

		Fisik	3,8 7	Setuju	Kekuatan tubuh (PQ.1) → 4,00	Keluwesannya (PQ.2) → 3,60
2	<i>Locus of Control (X2)</i>	LOC Internal	4,1 0	Setuju	Selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (LocI.5) → 4,35	Suka bekerja keras (LocI.1) → 3,83
		LOC Eksternal	3,9 2	Setuju	Kurang memiliki inisiatif (LocE.1) → 3,39	Kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah (LocE.4) → 2,53
3	<i>Gaya Kepemimpinan (X3)</i>	Otokratik	3,3 2	Netral	Karyawan melakukan pekerjaan yang menjadi rutinitas pekerjaan (GKO.3) → 3,76	Pimpinan membatasi kreativitas karyawan (GKO.2) → 2,53
		<i>Laissez Faire</i>	3,7 5	Setuju	Pimpinan dan karyawan saling percaya (GKLF.2) → 4,06	Pemimpin praktis tidak memimpin dengan memberikan kebebasan mutlak kepada bawahan (GKLF.3) → 3,26
		Transaksional	2,9 7	Netral	Pimpinan memberikan rewards apabila bawahan memenuhi kinerja yang diharapkan (GKTs.2) → 3,63	Pimpinan dan bawahan dilandasi kepentingan dan tujuan kerja yang berbeda (GKTs.3) → 2,56
		Transformasional	3,8 7	Setuju	Pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja (GKTf.3) → 4,04	Pimpinan lebih mendahulukan kepentingan kelompok (GKTf.5) → 3,66
		Kharismatik	3,8 2	Setuju	Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan	Kemampuan komunikasi visi dengan jelas sehingga bawahan

					serta kelemahan diri sendiri dan organisasi (GKK.3) → 3,90	termotivasi (GKK.2) → 3,69
		Situasional	3,76	Setuju	Pimpinan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan waktu yang tepat (GKS.2) → 3,82	Pimpinan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai tahap perkembangan kemampuan bawahan (GKS.1) → 3,69
4	Kompetensi (Y1)		4,05	Setuju	Watak (Y1.1) → 4,22	Bawaan (Y1.3) → 3,81
5	Kinerja (Y2)		3,99	Setuju	Ketepatan waktu (Y2.3) → 4,15	Kualitas pekerjaan (Y2.1) → 3,89

Sumber: Data diolah dari lampiran (2018)

Tabel 5.9. menunjukkan bahwa dari semua indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel kecerdasan pada dimensi kecerdasan spiritual dengan indikator pengetahuan diri (SQ.3) yang merupakan indikator dengan skor jawaban tertinggi yaitu sebesar 4,48 menunjukkan karakteristik dasar yang lebih penting dalam memenuhi pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN saat ini adalah tingkat pengetahuan diri karyawan yang menyadari akan keterbatasan dan kekurangan, memiliki integritas yang melekat pada dirinya, memiliki persepsi bahwa keberhasilan yang dicapai harus selalu mengacu pada nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Karakteristik kecerdasan pada individu karyawan dari dimensi spiritual dengan indikator pengetahuan diri ini yang menjadi pembeda (*critical factor*) antara satu individu karyawan dengan individu karyawan lainnya. Sedangkan indikator dengan skor jawaban terendah pada variabel kecerdasan ini adalah indikator keluwesan (PQ.2) dengan skor 3,60 diinterpretasikan bahwa terdapat beberapa karyawan yang memiliki persepsi

bahwa keluwesan dalam menggerakkan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin bukan hal yang penting dilakukan saat sedang bekerja meskipun dari aspek kesehatan hal tersebut dapat merilekskan tubuh dan mempengaruhi kondisi tubuh agar tetap bugar saat bekerja.

Selanjutnya pada variabel *locus of control* yang merupakan variabel eksogen kedua dalam penelitian ini, indikator dengan skor jawaban tertinggi adalah *locus of control internal* yaitu selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (LocI.5), bermakna individu karyawan percaya bahwa dengan kegigihan dan usaha maka peluang untuk meraih keberhasilan akan terbuka dalam hal ini jenjang karir dan pekerjaan yang cemerlang. Sedangkan indikator dengan skor jawaban terendah berada pada *locus of control eksternal* yaitu indikator kurang mencari informasi untuk memecahkan masalah (LocE.4). Hal ini bermakna positif karena dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata karyawan justru aktif dan memiliki inisiatif mencari solusi tepat untuk menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja misalnya karyawan selalu mencari informasi terkait karakteristik pekerjaan atau kebijakan baru perusahaan.

Variabel selanjutnya adalah gaya kepemimpinan dengan skor jawaban tertinggi berada pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu pada indikator pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja (GKTf.3), hal ini dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata karyawan level pimpinan pada tiap lini atau unit kerja maupun pimpinan puncak memiliki kualifikasi kompetensi dan perilaku yang baik sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan pada jenjang jabatan di bawahnya untuk melaksanakan pekerjaan secara baik dan konsisten dalam pencapaian kinerja kerja yang diharapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional

cenderung berlaku dan diterapkan oleh rata-rata pimpinan di perusahaan semen BUMN yang dijadikan obyek dalam penelitian ini. Hal tersebut juga membuktikan bahwa manajemen perusahaan selalu berupaya meningkatkan kualitas SDM lebih proaktif terhadap setiap perubahan yang berdampak pada pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan maupun perusahaan. Pimpinan dengan kecenderungan gaya kepemimpinan ini memotivasi bawahan bekerja demi mencapai sasaran perusahaan dan kesadaran mencapai kompetensi dan kinerja yang lebih tinggi dari sebelumnya. Sedangkan indikator dengan skor jawaban terendah adalah gaya kepemimpinan otokratik pada indikator pimpinan membatasi kreativitas karyawan (GKO.2) bermakna positif karena menunjukkan secara rata-rata karyawan memiliki persepsi mengenai individu-individu dengan jabatan tinggi atau berada pada level pimpinan di perusahaan saat ini tidak cenderung bersikap dominan dan membatasi kreativitas karyawan misalnya karyawan diberikan kesempatan untuk berkontribusi memberikan ide dan gagasan yang dapat digunakan untuk meningkatkan pencapaian target kerja atau karyawan dapat menggunakan metode kerja baru yang lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas.

Variabel endogen pertama dalam penelitian ini yaitu kompetensi dengan skor jawaban tertinggi berada pada indikator pertama yaitu watak (Y1.1), dapat dijelaskan bahwa mayoritas karyawan sudah memenuhi kriteria dan karakteristik perilaku yang baik dalam memahami dan mengelola informasi terkait pekerjaan yang harus dilakukan, mengetahui cara untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi dirinya dan memiliki kesadaran bahwa karakter sikap yang baik penting untuk menjaga konsistensi pencapaian tujuan kerja. Indikator watak dalam penelitian ini merupakan karakteristik dasar (*underlying characteristic*) sebagai

bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu karyawan yang memiliki kecenderungan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai tugas pekerjaan. Watak seseorang karyawan cenderung tidak tampak atau tersembunyi (*hidden*) dan biasa disebut *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi kerja (*vocational*). Sedangkan indikator dengan skor jawaban terendah pada variabel ini adalah bawaan (Y1.3) diinterpretasikan sebagai bentuk hubungan dan ekspektasi karyawan terhadap karakteristik tugas maupun lingkungan kerja yang ada misalnya dengan atasan atau rekan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa individu karyawan yang merasa tidak berhasil jika kompetensi yang dimilikinya tidak sesuai dengan karakteristik tugas yang diberikan atasan. Selain itu hubungan dengan rekan kerja dan atasan atau perubahan kebijakan di lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kemampuan beradaptasi bagi beberapa individu karyawan.

Variabel endogen kedua adalah kinerja karyawan dengan skor jawaban tertinggi berada pada indikator ketepatan waktu (Y2.3) menunjukkan besarnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu. Hal ini penting demi pemenuhan target produksi dan distribusi perusahaan semen BUMN agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan semen asing maupun perusahaan semen swasta di Indonesia. Secara rata-rata karyawan dipersepsikan memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan beban kerja secara tepat waktu. Sedangkan indikator dengan skor jawaban terendah yaitu kualitas pekerjaan (Y2.1), hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan standar dan skala pengukuran kinerja yang tinggi di perusahaan berdasarkan kualifikasi atau kriteria-kriteria yang berbeda pada tiap unit kerja maka beberapa karyawan sulit untuk mengukur pencapaian kualitas pekerjaan diri sendiri berada pada skala berapa

karena penilaian kinerja karyawan di perusahaan secara sistematis dirumuskan dari *road map strategic* perusahaan ditambahkan dengan *performance indicator* (PI) dari uraian tugas jabatan sebagai dasar penentuan target penyelesaian pekerjaan individu dari tiap karyawan sehingga beberapa karyawan lebih fokus pada pemenuhan target kinerja yang dipersyaratkan perusahaan karena percaya bahwa kualitas pekerjaan akan terpenuhi dengan adanya pencapaian target pekerjaan tersebut.

### 5.3. Hasil Analisis SEM

#### 5.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

*Confirmatory Factor Analysis (CFA) measurement model* adalah proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki *undimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten.

#### 1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kecerdasan

Model pengukuran *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing *observed* variabel kecerdasan dapat diketahui dari *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten kecerdasan melalui *standardized regression weight* seperti tabel 5.10 selanjutnya:

Tabel 5.11.  
Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel Kecerdasan Hasil Eliminasi

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,675	0,456	0,925	0,856	Valid	Reliabel
2	0,710	0,504				
3	0,733	0,537				
4	0,720	0,518				
5	0,726	0,527				
6	0,794	0,630				
7	0,705	0,497				
8	0,754	0,569				
9	0,731	0,534				
10	0,646	0,417				
11	0,565	0,319				
12	0,626	0,392				
13	0,622	0,387				
14	0,571	0,326				
TOTAL	9,578	6,614				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.11. nilai standar loading indikator  $> 0,5$  sehingga semua indikator dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten yang dikembangkan. Nilai AVE variabel kecerdasan adalah 0,856 lebih besar dari 0,5. Demikian juga *construct reliability* dengan nilai yang dapat diterima adalah minimum 0,7 sedangkan nilai CR variabel kecerdasan adalah 0,925. Dengan demikian indikator dikategorikan valid karena *average variance extract (AVE)* dan *construct reliability (CR)* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

## 2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Locus of Control (LOC)*

Model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* untuk masing-masing *observed* variabel LOC dapat diketahui dari *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam

penentuan variabel laten LOC melalui *standardized regression weight* seperti tabel 5.12. berikut ini:

**Tabel 5.12.**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel *Locus of Control***

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,502	0,252	0,651	0,508	Valid	Reliabel
2	0,678	0,460				
3	0,779	0,607				
4	0,808	0,653				
5	0,756	0,572				
6	0,094	0,009				
7	0,026	0,001				
8	-0,033	0,001				
9	-0,149	0,022				
TOTAL	3,461	2,576				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.12 di atas terdapat 4 indikator dengan nilai standar loading < 0,5 yaitu indikator 6 dengan standar loading 0,094; indikator 7 dengan standar loading 0,026; indikator 8 dengan standar loading -0,033 dan indikator 9 dengan standar loading -0,149 sehingga indikator tersebut dikeluarkan dari model. Dan selanjutnya dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.13 berikut ini:

**Tabel 5.13**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel *Locus of Control* Hasil Eliminasi**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,502	0,252	0,835	0,725	Valid	Reliabel
2	0,678	0,460				
3	0,779	0,607				
4	0,808	0,653				
5	0,756	0,572				
TOTAL	3,523	2,543				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.13. nilai standar loading indikator  $> 0,5$  sehingga semua indikator dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten yang dikembangkan. Nilai AVE variabel LOC adalah 0,725 lebih besar dari 0,5. Demikian juga *construct reliability* dengan nilai yang dapat diterima adalah minimum 0,7 sedangkan nilai CR variabel LOC adalah 0,835. Dengan demikian indikator dikategorikan valid karena *average variance extract (AVE)* dan *construct reliability (CR)* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

### 3. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Gaya Kepemimpinan

Model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* untuk masing-masing *observed* variabel gaya kepemimpinan dapat diketahui dari *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten kepemimpinan melalui *standardized regression weight* seperti tabel 5.14. berikut ini:

**Tabel 5.14.**  
**Evaluasi *Confirmatory factor* Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,381	0,145	0,778	0,582	Valid	Reliabel
2	0,571	0,326				
3	0,578	0,334				
4	0,736	0,542				
5	0,566	0,320				
6	0,780	0,608				
TOTAL	3,612	2,276				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.14. di atas terdapat 1 indikator dengan nilai standar loading  $< 0,5$  yaitu indikator 1 dengan standar loading 0,381 sehingga indikator

tersebut dikeluarkan dari model dan selanjutnya dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.15. berikut ini:

**Tabel 5.15.**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel Gaya Kepemimpinan Hasil Eliminasi**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,571	0,326	0,784	0,613	Valid	Reliabel
2	0,578	0,334				
3	0,736	0,542				
4	0,566	0,320				
5	0,780	0,608				
TOTAL	3,231	2,131				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.15. nilai standar loading indikator > 0,5 sehingga semua indikator dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten yang dikembangkan. Nilai AVE variabel gaya kepemimpinan adalah 0,613 lebih besar dari 0,5. Demikian juga *construct reliability* dengan nilai yang dapat diterima adalah minimum 0,7 sedangkan nilai CR variabel gaya kepemimpinan adalah 0,784. Dengan demikian indikator dikategorikan valid karena *average variance extract* (AVE) dan *construct reliability* (CR) menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

#### 4. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi

Model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* untuk masing-masing *observed* variabel kompetensi dapat diketahui dari *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten kompetensi melalui *standardized regression weight* seperti tabel 5.16. selanjutnya:

**Tabel 5.16.**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel Kompetensi**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,782	0,612	0,824	0,701	Valid	Reliabel
2	0,732	0,536				
3	0,481	0,231				
4	0,686	0,471				
5	0,773	0,598				
TOTAL	3,454	2,447				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.16. diatas terdapat 1 indikator dengan nilai standar loading < 0,5 yaitu indikator 3 dengan standar loading 0,481 sehingga indikator tersebut dikeluarkan dari model. Dan selanjutnya dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 5.17. berikut ini:

**Tabel 5.17.**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel Kompetensi Hasil Eliminasi**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,782	0,612	0,832	0,733	Valid	Reliabel
2	0,732	0,536				
3	0,686	0,471				
4	0,773	0,598				
TOTAL	2,973	2,215				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.17. nilai standar loading indikator > 0,5 sehingga semua indikator dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten yang dikembangkan. Nilai AVE variabel kompetensi adalah 0,733 lebih besar dari 0,5. Demikian juga *construct reliability* dengan nilai yang dapat diterima adalah minimum 0,7 sedangkan nilai CR variabel kompetensi adalah 0,832. Dengan demikian indikator dikategorikan valid karena *average variance extract* (AVE) dan

construct reliability (CR) menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

#### 5. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja

Model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* untuk masing-masing *observed* variabel kinerja dapat diketahui dari *factor loading* dan probabilitas yang mencerminkan tingkat signifikansi dan besarnya kontribusi/peranan dalam penentuan variabel laten kinerja melalui *standardized regression weight* seperti tabel 5.18. berikut ini:

**Tabel 5.18.**  
**Evaluasi *Confirmatory Factor* Variabel Kinerja**

Indikator	Standar Loading	Standar Loading <sup>2</sup>	Construct Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Interpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
1	0,745	0,555	0,879	0,811	Valid	Reliabel
2	0,753	0,567				
3	0,793	0,629				
4	0,780	0,608				
5	0,773	0,598				
TOTAL	3,844	2,957				

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan Tabel 5.18. nilai standar loading indikator > 0,5 sehingga semua indikator dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten yang dikembangkan. Nilai AVE variabel kinerja adalah 0,811 lebih besar dari 0,5. Demikian juga *construct reliability* dengan nilai yang dapat diterima adalah minimum 0,7 sedangkan nilai CR variabel kinerja adalah 0,879. Dengan demikian indikator dikategorikan valid karena *average variance extract (AVE)* dan *construct reliability (CR)* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan.

### 1.3.2 Analisis Fit-Model (*Full Model Analysis*)

Pada pengujian tahap awal ternyata tidak memenuhi kriteria *goodness-of-fit*. Dengan demikian model pengukuran tahap awal tersebut tidak cocok digunakan. Modifikasi dilakukan untuk memenuhi kriteria GOF dengan menghubungkan *error* variabel (Arbuckle & Worthe, 2009).

Hasil revisi model menghasilkan tingkat kesesuaian model yang cukup baik. Tabel 5.19. memperlihatkan tahapan revisi model ini beserta nilai masing-masing *goodness-of-fit* (GOF) index.

Tabel 5.19.  
Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit* (Model Awal)

Goodness of Fit (GOF) Index	Cut-off Value	Nilai pada Model Penelitian	Keterangan
Chi-square ( $\chi^2$ )	Semakin kecil, Semakin baik	2676,286	Tidak Fit
Probabilitas	> 0,05	0,000	Tidak Fit
CMIN/DF	< 2,00	3,308	Tidak Fit
RMSEA	< 0,08	0,079	Fit
GFI	> 0,90	0,721	Tidak Fit
AGFI	> 0,90	0,669	Tidak Fit
TLI	> 0,90	0,757	Tidak Fit
CFI	> 0,90	0,772	Tidak Fit

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Untuk evaluasi kriteria *goodness-of-fit* index hasil modifikasi model dapat dilihat pada tabel 5.20. halaman selanjutnya:

Tabel 5.20.  
Evaluasi Kriteria *Goodness-of Fit* (Full Model Hasil Modifikasi)

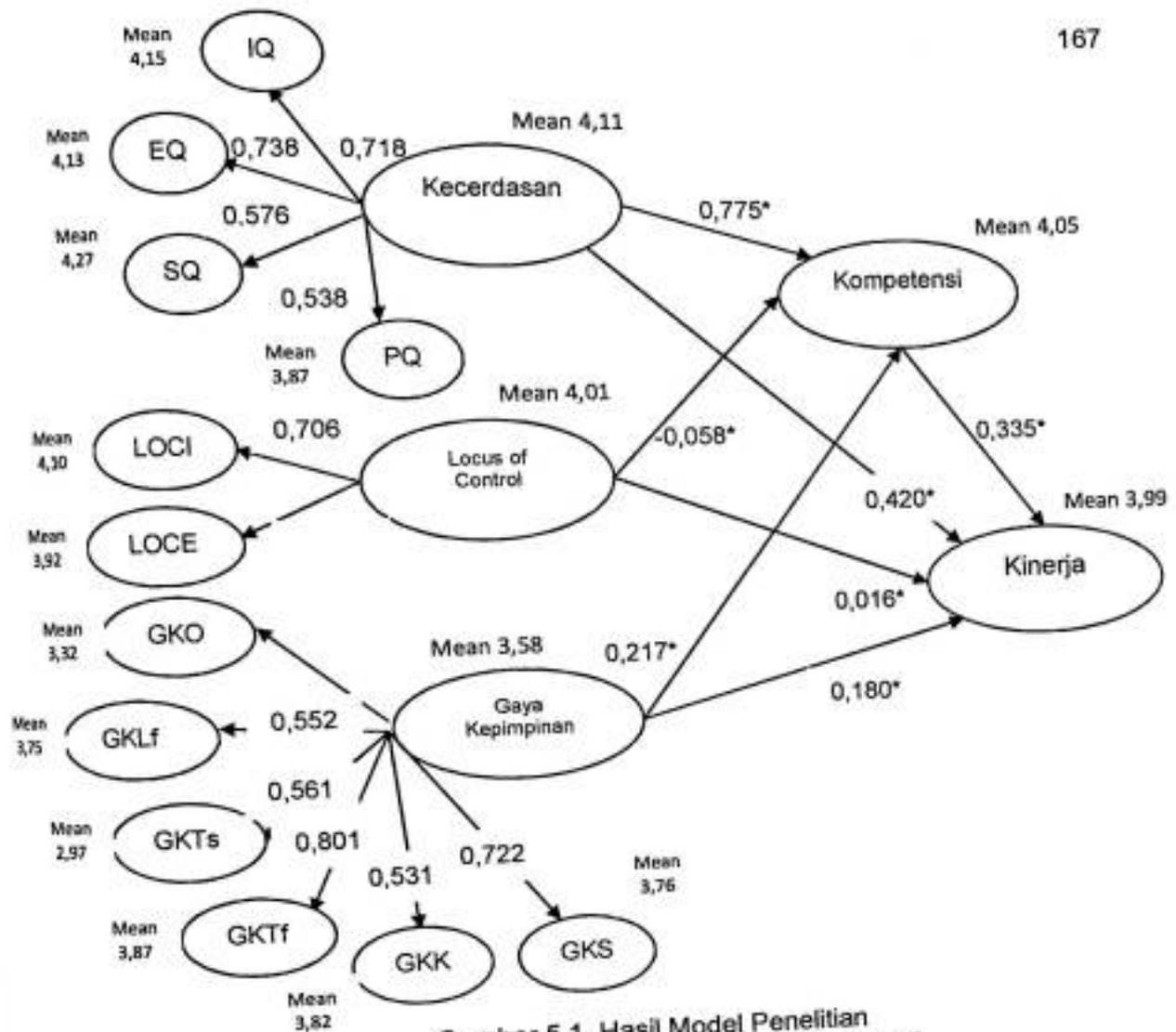
Goodness of Fit (GOF) Index	Cut-off Value	Nilai pada Model Penelitian	Keterangan
Chi-square (x <sup>2</sup> )	Semakin kecil, Semakin baik	460,072	Fit
Probabilitas	> 0,05	0,063	Fit
CMIN/DF	< 2,00	1,109	Fit
RMSEA	< 0,08	0,018	Fit
GFI	> 0,90	0,927	Fit
AGFI	> 0,90	0,901	Fit
TLI	> 0,90	0,991	Fit
CFI	> 0,90	0,993	Fit

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Dari tabel 5.20. dapat dilihat bahwa model secara keseluruhan memperlihatkan tingkat kesesuaian yang baik. Dengan demikian bahwa hasil pengujian *goodness of fit* pada model standar yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diobservasi sudah sesuai atau konsisten dengan teori atau model yang akan diuji, sehingga model yang diajukan dinilai baik dan dapat diterima sebagai model yang sesuai dalam penelitian ini.

### 1.3.3 Analisis Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan, semua model memenuhi persyaratan/dapat dikonfirmasi untuk dijadikan sebagai model pengukuran dalam penelitian ini. Selanjutnya dapat dijelaskan tentang hasil-hasil pengujian hipotesis. Hipotesis lengkap dari 10 jalur sebagaimana disajikan pada tabel 5.19. dan 5.20. terdapat 4 hipotesis yang diterima dan 6 yang ditolak. Hasil estimasi model tersebut dapat dilihat pada gambar 5.1. halaman selanjutnya:



Gambar 5.1. Hasil Model Penelitian  
 Keterangan \*\* = Signifikansi pada Taraf 0,05

Interpretasi lebih lanjut mengenai gambar 5.1. tersebut dapat dijelaskan selanjutnya pada tabel 5.21. berikut:

Tabel 5.21.  
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Jenis Pengaruh			Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket	
Kompetensi	<---	Kecerdasan	0,884	0,181	4,884	0,000	Signifikan	Diterima
IQ	<---	Kecerdasan	1,075	0,055	9,085	0,000	Signifikan	Diterima
EQ	<---	Kecerdasan	1,153	0,089	12,954	0,000	Signifikan	Diterima
SQ	<---	Kecerdasan	1,022	0,102	10,101	0,000	Signifikan	Diterima
PQ	<---	Kecerdasan	0,830	0,087	9,503	0,000	Signifikan	Diterima
Kompetensi	<---	<i>Locus of Control</i>	-0,058	0,160	-0,363	0,717	Tidak Signifikan	Ditolak
LocI	<---	<i>Locus of Control</i>	1,091	0,094	7,615	0,000	Signifikan	Diterima
LocE	<---	<i>Locus of Control</i>	-0,035	0,047	-0,757	0,449	Tidak Signifikan	Ditolak
Kompetensi	<---	Gaya Kepemimpinan	0,258	0,071	3,637	0,000	Signifikan	Diterima
GKlf	<---	Gaya Kepemimpinan	1,000				Signifikan	Diterima
GKts	<---	Gaya Kepemimpinan	1,367	1,173	7,015	0,000	Signifikan	Diterima
GKtf	<---	Gaya Kepemimpinan	1,399	1,146	9,548	0,000	Signifikan	Diterima
GKK	<---	Gaya Kepemimpinan	1,083	1,146	7,444	0,000	Signifikan	Diterima
GKS	<---	Gaya Kepemimpinan	1,312	1,144	9,095	0,000	Signifikan	Diterima
Kinerja	<---	Kecerdasan	0,434	0,185	2,351	0,019	Signifikan	Diterima
Kinerja	<---	<i>Locus of Control</i>	0,015	0,145	0,103	0,918	Tidak Signifikan	Ditolak
Kinerja	<---	Gaya Kepemimpinan	0,194	0,068	2,832	0,005	Signifikan	Diterima
Kinerja	<---	Kompetensi	0,304	0,093	3,269	0,001	Signifikan	Diterima

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

**Tabel 5.22.**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Var Independen	Var Intervening	Var Dependen	C.R	P-Value	Keterangan	
Kecerdasan	Kompetensi	Kinerja	0,093	2,717	0,006	Signifikan
<i>Locus of Control</i>	Kompetensi	Kinerja	0,093	-0,360	0,719	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Kompetensi	Kinerja	0,093	2,430	0,015	Signifikan

Sumber: (Hasil olahan data, 2018)

Berdasarkan informasi angka-angka statistik yang dicantumkan dalam tabel 5.21. dan tabel 5.22. dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini:

Hipotesis 1a (Kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan fisik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (*t*-hitung) sebesar  $4,884 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan terhadap kompetensi dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kompetensi dinyatakan konstan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kecerdasan, berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Pengaruh kecerdasan terhadap kompetensi berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,775 atau 77,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan kecerdasan berdampak pada peningkatan kompetensi sebesar 77,5%.

Hipotesis 1b (Kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan fisik berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini

diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,019 < 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $2,351 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan terhadap kinerja dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dinyatakan konstan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kecerdasan, akan mempengaruhi peningkatan kinerja. Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,420 atau 42,0%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan kecerdasan akan berdampak searah pada peningkatan kinerja sebesar 42,0%.

**Hipotesis 1c (Kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, dan fisik berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.** Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,006 < 0,05$  (*cut of value*) dengan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $2,717 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan terhadap kinerja melalui kompetensi.

**Hipotesis 2a (*Locus of control* internal dan eksternal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi) tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta empiris.** Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,717 > 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $-0,363 < 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *locus of control* terhadap kompetensi dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kompetensi dinyatakan konstan.

Hipotesis 2b (*Locus of control* internal dan eksternal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja) tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta empiris, Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,918 > 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $0,103 < 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara *locus of control* terhadap kinerja dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dinyatakan konstan. Pengaruh *locus of control* terhadap kinerja berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,016 atau 1,6%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan *locus of control* berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 1,6%.

Hipotesis 2c (*Locus of control* internal dan eksternal berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi) tidak dapat diterima atau tidak didukung oleh fakta empiris. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,719 > 0,05$  (*cut of value*), nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $-0,360 < 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan *locus of control* terhadap kinerja melalui kompetensi.

Hipotesis 3a (Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris. Terdapat empat gaya yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan (transformasional, kharismatik, situasional, dan *laissez faire*), sedangkan dua gaya yang tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepemimpinan (transaksional, dan otoriter). Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $3,637 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif

signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kompetensi dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kompetensi dinyatakan konstan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,217 atau 21,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan gaya kepemimpinan akan berdampak pada peningkatan kompetensi sebesar 21,7%.

**Hipotesis 3b (Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.** Terdapat empat gaya yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan (transformasional, kharismatik, situasional, dan *laissez faire*), sedangkan dua gaya yang tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepemimpinan (transaksional, dan otoriter). Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,005 < 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (*t*-hitung) sebesar  $2,832 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dinyatakan konstan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,180 atau 18,0%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan gaya kepemimpinan akan berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 18,0%.

**Hipotesis 3c (Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.** Terdapat empat gaya yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan (transformasional, kharismatik, situasional, dan *laissez faire*), sedangkan dua gaya yang tidak berpengaruh positif dan tidak

signifikan terhadap kepemimpinan (transaksional, dan otoriter). Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,015 < 0,05$  (*cut of value*), nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $2,430 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh positif signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kompetensi.

**Hipotesis 4 (kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja) dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.** Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$  (*cut of value*), dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar  $3,269 > 1,96$ . Artinya, terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi terhadap kinerja dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dinyatakan konstan.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja berdasarkan nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,335 atau 33,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 33,5%.

## BAB VI

### PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan dan menganalisis secara teoritik hasil triangulasi antara analisis deskriptif, fakta pengamatan dan data sekunder serta hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen yang mengacu pada hasil pengujian *structural equation modeling* baik hubungan secara langsung maupun hubungan tidak langsung.

#### 6.1. Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi pada Perusahaan Semen BUMN di Indonesia

##### 6.1.1. Pengaruh kecerdasan terhadap kompetensi

Merujuk pada data hasil penelitian ini, variabel kecerdasan secara empirik ternyata berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Pengaruh yang signifikan ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* atau nilai *t* hitung 4,884 lebih besar dari *t*-tabel 1,96 dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 (*cut of value*). Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut signifikan secara statistik ditunjukkan oleh nilai estimasi (koefisien) sebesar 0,775 atau 77,5%. Artinya kontribusi langsung variabel kecerdasan terhadap kompetensi relatif sangat besar dan signifikan, sehingga hipotesis 1a (kecerdasan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kompetensi) dapat diterima karena secara empirik terbukti dalam penelitian ini. Maknanya adalah kecerdasan intelektual, emosional, spiritual dan fisik yang dimiliki karyawan merupakan prediktor yang baik bagi pencapaian standar kompetensi karyawan yang dipersyaratkan pada perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Lebih lanjut dapat dijelaskan nilai koefisien tiap dimensi kecerdasan yakni; kecerdasan intelektual sebesar 0,718 atau 71,8%, kecerdasan emosional sebesar 0,738 atau 73,8%, kecerdasan spiritual sebesar 0,576 atau 57,6% dan kecerdasan fisik sebesar 0,538 atau 53,8%. Ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional yang paling besar kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi jika dibandingkan dengan ketiga dimensi kecerdasan lainnya atau dapat dinyatakan bahwa adanya peningkatan kecerdasan emosional berdampak pada peningkatan kompetensi sebesar 73,8%. Secara umum, dapat dinyatakan jika seluruh dimensi kecerdasan dalam penelitian ini berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kecerdasan terhadap kompetensi karyawan dalam hubungannya dengan strategi sumber daya manusia dan kinerja inovasi berbasis pengetahuan yang secara berkesinambungan berusaha ditingkatkan oleh manajemen perusahaan semen BUMN. Hal tersebut dapat menjadi sumber keuntungan yang berkelanjutan karena kecerdasan karyawan merupakan aset manusia dengan karakteristik sulit untuk meniru. Berdasarkan paradigma tersebut, perusahaan menerapkan konsep usaha berkesinambungan dengan prinsip *Three Bottom Line* atau Tiga Pilar Utama, yang salah satu diantaranya adalah konsep manusia sebagai faktor penting dan inti yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM. Oleh sebab itu, pengembangan dan peningkatan aspek kecerdasan karyawan perlu konsisten dilakukan untuk menjamin tercapainya visi dan misi perusahaan menjadikan karyawan memiliki kualifikasi kompetensi berskala internasional.

Ada beberapa hal yang menjadi indikasi peningkatan kompetensi karyawan, antara lain: karyawan yang memiliki kecerdasan tinggi mampu memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab yang diberikan baik secara individu, secara tim dalam unit kerja yang sama, maupun antar unit kerja dalam perusahaan. Selain itu, pihak perusahaan juga mendorong tiap individu karyawan meningkatkan kemampuan kerja, keahlian dan inovasi kerja yang inovatif dengan cara merumuskan suatu sistem pengelolaan manajemen SDM yang terstandardisasi dan terintegrasi dengan baik antara perusahaan-perusahaan semen BUMN di Indonesia dalam bentuk *Human Capital Master Plan (HCMP)* dengan karakteristik utama yang disebut "*GREAT dan CONCRETE LEADERS*". Melalui HCMP tersebut, tiap individu karyawan dapat memenuhi aspek-aspek kecerdasan dari sisi intelektual, emosional, spiritual, dan fisik.

Berlandaskan kondisi tersebut, peneliti mengkaji karakteristik HCMP untuk menghasilkan karyawan dengan kompetensi yang dimaksudkan dan pada akhirnya diketahui bahwa terdapat kesesuaian kriteria yang digunakan perusahaan dengan indikator kecerdasan dalam penelitian ini. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa karakteristik *global orientation mind, reliable in strategic way, tactical in solving problems* relevan dengan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kecerdasan intelektual karyawan. Sedangkan *enthusiasm to innovate, accord in harmony, negotiate in strategic way, change leader, empathy to motivate others* relevan dengan indikator kecerdasan emosional. Sementara *toward good business ethics, create the vision, organize and develop the people, result driven* relevan dengan penelitian ini sebagai indikator untuk mengukur kecerdasan spiritual karyawan. Terakhir adalah

*endurance* relevan dengan indikator untuk mengukur kecerdasan fisik karyawan dalam penelitian ini.

Temuan empirik membuktikan bahwa kompetensi dari aspek kecerdasan intelektual karyawan perusahaan semen BUMN sudah sesuai dengan pernyataan-pernyataan pada tiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini. Indikator pertama dari kecerdasan intelektual adalah kemampuan memecahkan masalah bermakna bahwa karyawan memahami dan mampu memandang suatu permasalahan sebagai suatu kesatuan, mampu untuk menganalisis akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematis berdasarkan pendekatan logis. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian pada kamus kompetensi terkait kompetensi inti karyawan di perusahaan semen BUMN (*integritas, continuous learning*), kompetensi kepemimpinan (*problem solving, mengelola keputusan*), serta kompetensi teknis (*berpikir analitis, fokus terhadap kualitas dan kuantitas, melakukan inovasi*).

Indikator kedua dari kecerdasan intelektual adalah intelegensi verbal yang merupakan sikap dan perilaku karyawan untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungannya. Hal ini sesuai dengan standar penilaian kompetensi karyawan di perusahaan semen BUMN yang terlihat pada standar kompetensi inti (*bersikap profesional*), kompetensi kepemimpinan (*kemampuan ketahanan diri, kemampuan mengelola perubahan, kemampuan beradaptasi*), serta kemampuan teknis (*information seeking*).

Indikator ketiga dari kecerdasan intelektual adalah intelegensi praktis merupakan kemampuan untuk berprestasi terkait perilaku karyawan yang selalu berusaha mencapai prestasi kerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang

menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara konsisten. Hal ini sesuai dengan standar penilaian kompetensi karyawan di perusahaan semen BUMN yang terlihat pada standar kompetensi inti (*kerjasama tim, service orientation*), kompetensi kepemimpinan (*kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, mengembangkan bawahan*), serta kompetensi teknis (*acts for the greater good, holding people accountable*).

Dimensi kedua dari variabel kecerdasan dalam penelitian ini adalah kompetensi emosional karyawan yang merupakan karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional. Kapasitas emosional karyawan dalam penelitian ini terinternalisasi dalam bentuk indikator kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial (indikator mengacu pada pandangan (Goleman, 2000)).

Hasil temuan empirik menunjukkan bahwa tiap pernyataan dari masing-masing indikator kecerdasan emosional dalam penelitian ini sudah sesuai dengan kompetensi karyawan di perusahaan semen BUMN. Kecerdasan emosional bermakna seorang karyawan memiliki kemampuan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, mampu menangani emosi diri sendiri, mampu memotivasi diri untuk terus maju, mampu merasakan emosi dan kepribadian orang lain, serta mampu menjalin hubungan dengan orang lain. Hal ini didukung oleh suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh (Boyatzis *et al.*, 2004) yang membuktikan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan

menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan.

Penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan menemukan bahwa kecerdasan emosional bahkan lebih penting bagi keberhasilan hidup individu dibandingkan kecerdasan intelektual. Dengan kata lain memiliki EQ tinggi lebih penting dalam pencapaian keberhasilan dibandingkan IQ tinggi yang diukur berdasarkan uji standar terhadap kecerdasan kognitif verbal dan nonverbal. Namun pada hasil penelitian ini, mean IQ lebih besar dibandingkan EQ meskipun sebenarnya hanya terdapat sedikit perbedaan nilai yaitu selisih 2 poin. Jadi, dapat dinyatakan bahwa individu karyawan yang ada saat ini mampu mengendalikan rasa marah, sedih, gembira, maupun rasa takut sehingga cenderung akan berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai pandangan yang dikemukakan oleh Daniel Goleman dalam bukunya "*Emotional Intelligence*" dan riset yang dilakukan oleh (Salovey & J. D. M, 1990) dari Harvard University.

Hasil statistik dari dimensi kecerdasan emosional dalam penelitian ini menunjukkan total mean tiap pernyataan berdasarkan 5 indikator sebesar 4,13. Hal ini membuktikan bahwa karyawan di perusahaan semen BUMN memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, di mana setiap individu manusia secara alamiah merindukan kehidupan yang tenang dan sehat baik jasmani maupun rohani. Kesehatan yang bukan terkait jasmani saja, tetapi juga kesehatan mental. Suatu kenyataan menunjukkan bahwa peradaban manusia yang semakin maju berakibat pada semakin kompleksnya gaya hidup manusia sehingga banyak orang terpekau dengan modernisasi dan berasumsi bahwa modernisasi itu serta merta akan membawa kepada kesejahteraan. Banyak individu mengabaikan bahwa di

balik modernisasi yang serba gemerlap dan memukau itu ada gejala yang dinamakan ketidaksehatan mental.

Kebahagiaan manusia tidak tergantung pada fisik melainkan pada faktor pertumbuhan emosinya karena emosi sebagai tenaga-tenaga penggerak dalam hidup yang menyebabkan manusia berkembang maju atau mundur ke belakang. Tiap individu karyawan rentan terhadap berbagai permasalahan dan rintangan yang terjadi di lingkungan keluarga maupun rekan kerja dan perusahaan sehingga berpotensi mengalami kegelisahan, kecemasan, ketidakpuasan dan emosi yang berlebihan. Umumnya semakin sukses seorang karyawan, maka semakin banyak pula komplikasi hidup yang dialaminya. Persaingan, perlombaan, dan pertentangan akibat kebutuhan dan keinginan yang harus tetap dipenuhi membuat seorang karyawan sulit untuk memperoleh mental yang sehat. Oleh karena itu, kecerdasan emosional sangat penting dimiliki oleh tiap karyawan dalam perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Dimensi ketiga dari kecerdasan adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual penting dimiliki karyawan perusahaan semen karena tiap individu karyawan memiliki perbedaan sifat, karakteristik keinginan dan intensitas kebutuhan antara satu dengan yang lainnya. Kebutuhan manusia tidak hanya bersifat materi tetapi juga bersifat psikologikal, mental, dan bahkan juga spiritual. Indikator kecerdasan spiritual dalam penelitian ini mengacu pada pandangan (Zohar & Marshal, 2002) yaitu: mutlak jujur, keterbukaan, pengetahuan diri, kontribusi, dan spiritual non-dogmatis.

Temuan empirik menunjukkan bahwa seseorang dapat menemukan makna hidup dari bekerja, belajar, bertanya, bahkan saat menghadapi kendala atau masalah. Karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual mampu membangun

integritas diri secara konsisten karena kecerdasan spiritual merupakan landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional secara efektif. Hasil riset yang dilakukan oleh (Zohar & Marshal, 2001) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan tertinggi yang memungkinkan seseorang mengenali nilai dan sifat-sifat pada dirinya sendiri serta orang lain. Perspektif tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan kecerdasan spiritual dengan mean tertinggi dibandingkan kecerdasan lain yaitu 4,27.

Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang berkembang dengan baik akan memiliki kemampuan bersikap fleksibel dan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, mampu menghadapi penderitaan dan rasa sakit, mampu mengambil pelajaran yang berharga dari suatu kegagalan, mampu bekerja serta mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, mampu menganalisis keterkaitan antara berbagai hal, memiliki kemandirian, dan pada akhirnya dirinya akan memahami makna hidup sebenarnya.

Penelitian sejenis terkait kecerdasan spiritual pernah dilakukan oleh (Munandir, 2001), (Kaifa, 2001), (Covey, 2005), (Buzan, 2003), (Trihandini, 2013), dan (Tasmara, 2001) yang intinya memiliki argumentasi sama memandang bahwa kecerdasan spiritual sebagai aspek kecerdasan yang penting untuk mendukung peningkatan kompetensi kerja individu karyawan.

Selanjutnya dimensi keempat dari variabel kecerdasan dalam penelitian ini adalah kecerdasan fisik yang melengkapi ketiga dimensi kecerdasan sebelumnya yaitu kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Kecerdasan fisik yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kemampuan

karyawan perusahaan semen BUMN untuk menjaga dan memelihara kesehatan serta kekuatan jasmaninya. Hal ini penting karena walaupun karyawan memiliki ketiga kecerdasan lainnya, tetapi tidak akan mampu melakukan pekerjaan dengan baik jika dalam kondisi lelah, sakit, atau terganggu kondisi tubuhnya. Ini dibuktikan oleh mean kecerdasan fisik sebesar 3,87 artinya karyawan yang ada saat ini mampu menjaga kesehatan fisik secara baik sehingga dapat melaksanakan pekerjaan.

Peneliti menelaah alasan kecerdasan fisik juga penting dimiliki karyawan karena dengan tingginya produktivitas kerja di perusahaan semen BUMN, maka target pencapaian kompetensi dan kinerja kerja karyawan akan membutuhkan individu-individu yang bukan hanya cerdas secara intelektual, emosional maupun spiritual tetapi juga kuat secara fisik untuk menunjang eksistensi perusahaan menjadi pemimpin di pangsa pasar semen Indonesia dan ekspansi di pangsa pasar internasional.

Hal tersebut memperkuat persepsi bahwa kompetensi karyawan pada perusahaan semen BUMN di Indonesia dipengaruhi oleh kecerdasan. Kompetensi yang dimaksudkan berdasarkan temuan di lapangan antara lain: kompetensi inti merupakan cerminan perilaku yang wajib dijalankan oleh seluruh karyawan di perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya seperti mampu bekerjasama dalam tim kerja, mampu melaksanakan pembelajaran secara berkelanjutan, berorientasi memberikan pelayanan optimal (baik kepada *customer/stakeholders/rekan kerja/atasan* maupun perusahaan), memiliki integritas diri, dan mampu bersikap profesional. Sedangkan kompetensi kepemimpinan merupakan cerminan perilaku dari seorang atasan pada tiap unit kerja maupun unit direktorat/departemen seperti kemampuan memecahkan

masalah, kemampuan memimpin perubahan, kemampuan beradaptasi, visioner, memahami perencanaan dan pengorganisasian, mampu mengembangkan kompetensi bawahan, memiliki ketahanan diri, mampu mengelola keputusan, dan mengelola perubahan.

Sedangkan kompetensi teknis merupakan cerminan perilaku yang wajib dijalankan oleh masing-masing karyawan di tiap unit kerja dengan kemampuan spesifik sebagai prasyarat kompetensi pendukung berdasarkan uraian tugas dan tanggung jawab di tiap unit kerja maupun direktorat/departemen seperti karyawan pada bagian *Legal* memiliki kemampuan teknis dalam hal membuat atau menyusun draft *environment license management, legal compliance, legal corporate law, legal dispute, legal drafting, registration, license and regulatory, toxic and hazardous waste license management*. Sementara karyawan pada bagian administrasi memiliki kemampuan teknis dalam hal penguasaan Bahasa asing serta mengelola dokumen perusahaan dan penawaran kerjasama.

Penjabaran berdasarkan fakta di lapangan yang telah dikemukakan sebelumnya, semakin menguatkan alasan kecerdasan memberikan pengaruh yang relatif besar terhadap kompetensi karyawan sesuai dengan hasil uji hipotesis secara statistik dan diketahui fakta di lapangan bahwa kerangka kerja berdasarkan kecerdasan yang dimiliki karyawan untuk memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan perusahaan semen BUMN adalah sebagai bentuk dari perilaku, nilai-nilai, tugas-tugas dan karakteristik pribadi yang merupakan perpaduan atau sinergi dari kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan fisik sesuai dengan teori kecerdasan majemuk (Howard Gardner, 1983) yang mengatakan bahwa tiap individu memiliki lebih dari satu aspek kecerdasan dengan kadar dan perkembangan yang berbeda-beda. Hal ini sejalan

pula dengan riset yang telah dilakukan (Wood & Payne, 1997), (Chen & Huang, 2009), (Coff, 1997), (Vendy, 2010), (Hughes et al., 1989), (McLagan, 1989), (Powers, 1992), (Wolf, 1995), (Wilson, 1998), (Sinugan, 1995), (Sojka & Deeter, 2002), (Carmichael, 2005), (Prati et al., 2003), (Sidle, 2007), serta (Nahapiet & Goshal, 1998).

### 6.1.2. Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja

Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja ditandai dengan nilai *critical ratio* (*t*-hitung) sebesar 2,351 lebih besar dari *t*-tabel 1,96. Demikian juga dengan nilai probabilitasnya sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05 (*cut of value*) mendukung adanya pengaruh signifikan kecerdasan terhadap kinerja. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut secara statistik sebesar 0,420 atau 42,0% artinya kontribusi langsung variabel kecerdasan terhadap kinerja relatif besar sehingga kecerdasan merupakan prediktor yang baik bagi kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan dengan argumentasi berdasarkan fakta lapangan bahwa kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN di Indonesia didasarkan pada perhitungan hasil penilaian terhadap pencapaian indikator kinerja kunci atau *key performance indicator* (KPI) masing-masing karyawan yang dirumuskan dari *road map strategic* perusahaan ditambah *performance indicator* (PI) yang dirumuskan dari uraian tugas jabatan sebagai dasar penentuan target penyelesaian pekerjaan individu dari setiap karyawan dibandingkan dari target yang ditentukan tiap jangka waktu triwulan atau tiga bulanan. Tentunya kriteria KPI maupun PI tersebut hanya dapat terpenuhi jika karyawan yang dipekerjakan memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi.

Hal ini didukung oleh *Employee Performance Management System* (ePMS) yang ada di perusahaan sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengukuran kinerja karyawan untuk mendapatkan informasi jumlah karyawan yang fit dan memenuhi kualifikasi sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hasil penilaian ePMS sebagai acuan bagi manajemen perusahaan semen BUMN untuk proses kenaikan *grade*, promosi, insentif kinerja, jasa produksi, dan penghargaan karyawan. Sedangkan kriteria dan pencapaian KPI individu untuk karyawan level *Associate* sampai dengan *Manager* mengacu pada kriteria dan pencapaian KPI unit Seksi, sementara KPI individu *Senior Manager* dan *General Manager* mengacu pada unit Biro atau unit Departemen.

Hasil temuan empirik menunjukkan bahwa tiap pernyataan dari masing-masing dimensi dan indikator kecerdasan sudah sesuai dengan kriteria penilaian kinerja di perusahaan semen BUMN. Indikator pertama kecerdasan intelektual dalam penelitian ini merupakan kemampuan karyawan memecahkan masalah, dengan banyaknya karyawan yang memiliki kemampuan tersebut akan mampu menunjukkan pengetahuan mengenai masalah yang dihadapi, mengambil keputusan tepat, menyelesaikan masalah secara optimal, dan mampu berfikir jernih. Indikator kedua adalah intelegensi verbal yaitu terkait kosa kata yang baik, membaca dengan penuh pemahaman, dan menunjukkan keingintahuan. Indikator ketiga adalah intelegensi praktis yaitu mampu mengendalikan situasi, tahu cara mencapai tujuan, sadar terhadap lingkungan sekitar, menunjukkan minat terhadap dunia luar. Penjabaran tersebut sesuai dengan teori kecerdasan intelektual yang dikenalkan oleh (Binet, 1857) bahwa kecerdasan dapat dinilai dengan angka konstan. Hal ini relevan dengan temuan di lapangan yang menunjukkan bahwa

pengukuran penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan angka berupa skala 1-5 yang didasarkan pada beberapa kriteria dan kriteria utama adalah adanya kecerdasan yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

Dimensi kedua dari kecerdasan dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional. Indikator pertama dari kecerdasan emosional adalah kesadaran diri. Kesadaran diri penting untuk dimiliki karyawan di perusahaan semen agar tidak membahayakan dirinya atau karyawan lain disekitarnya dan mampu mengukur dirinya secara akurat sehingga yakin apa yang dikerjakannya menggunakan keterampilan/keahlian yang dimilikinya. Ciri-ciri karyawan yang mampu mengukur diri secara akurat, yaitu: menyadari apa yang menjadi kekuatan atau kelemahannya, belajar dari pengalaman, bersedia menerima perspektif baru dengan keterbukaan terhadap kritik, bersedia terus belajar dan mengembangkan diri. Indikator kedua adalah pengaturan diri. Karakteristik pengaturan diri yang umumnya dimiliki oleh karyawan, yaitu: karyawan mampu mengelola dan menjaga agar emosi dan impuls yang merusak tetap terkendali, mampu memelihara norma kejujuran dan integritas, dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban, memiliki keluwesan dalam menanggapi perubahan dan tantangan, serta bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan, pendekatan maupun informasi terkini.

Tantangan yang dihadapi perusahaan semen BUMN dalam kaitannya dengan kesiapan SDM menghasilkan kinerja kerja yang unggul di era globalisasi adalah adanya kemajuan-kemajuan teknologi dalam telekomunikasi dan sistem komunikasi sehingga pengoperasian faktor-faktor produksi tidak lagi hanya mengandalkan tenaga karyawan melainkan menggunakan robotika atau mesin yang sudah diautomatisasi. Selain itu, regulasi atau peraturan pemerintah juga

mendorong perusahaan untuk memiliki SDM yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan bahkan melakukan kegiatan operasional bisnis sesuai dengan peraturan dari pemerintah. Hal ini dianggap pula turut berkontribusi sebagai penyebab adanya pengaruh kecerdasan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya indikator ketiga dari kecerdasan emosional adalah motivasi diri. Karyawan perusahaan semen BUMN diharapkan mampu mengelola hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran kinerja, membantu mengambil inisiatif untuk bertindak secara efektif, dan mampu bertahan menghadapi kegagalan atau perasaan frustrasi. Hal ini sesuai dengan karakteristik kemampuan motivasi yang dikemukakan (Goleman, 2002) seorang pakar konsep kecerdasan emosional yang mengatakan bahwa penting untuk seseorang memiliki dorongan prestasi, komitmen, inisiatif, dan optimisme.

Hal ini dapat dideskripsikan bahwa karyawan perusahaan semen BUMN terus berupaya untuk meningkatkan dan memenuhi standar keunggulan dengan pencapaian target kinerja yang dipersyaratkan perusahaan. Oleh karena itu, sistem pengelolaan SDM penting untuk dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar karena perkembangan usaha dan perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas karyawan yang ada di perusahaan.

Karyawan dalam hal ini juga diharapkan memiliki komitmen sebagai upaya menyelaraskan diri dengan sasaran unit kerja dan perusahaan. Penyelarasan kemampuan organisasi, budaya, kompetensi, norma kelompok dan individu, motivasi serta kesempatan antara satu dengan yang lain terkait dengan strategi

organisasi. Keselarasan tersebut berkontribusi pada penciptaan modal manusia dan modal sosial yang keduanya diperlukan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja kerja individu yang unggul.

Indikator keempat dari kecerdasan emosional adalah empati. Tingkat empati tiap individu karyawan perusahaan semen BUMN berbeda, pada tingkat empati yang paling rendah mempersyaratkan kemampuan membaca emosi karyawan lain. Sedangkan pada tataran yang lebih tinggi, empati mengharuskan seorang individu karyawan memiliki indera tajam untuk merespon kebutuhan atau perasaan karyawan lain yang tidak diungkapkan dengan kata-kata. Selanjutnya tingkat empati yang paling tinggi adalah karyawan mampu menghayati masalah atau kebutuhan-kebutuhan yang tersirat di balik perasaan karyawan lain. Empati dinilai penting dimiliki karyawan karena dalam lingkungan kerja dengan latar belakang pendidikan, usia, dan budaya yang berbeda dituntut untuk mampu saling memahami antara tiap individu karyawan di perusahaan agar kerjasama dan koordinasi untuk pencapaian kinerja dapat terpenuhi.

Indikator kecerdasan emosional kelima adalah keterampilan sosial. Karyawan diharapkan memiliki kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah, serta mampu menyelesaikan perselisihan agar dapat bekerja dalam tim. Manifestasi kemampuan ini dimulai dengan mengelola emosi diri sendiri, yang pada akhirnya juga mampu menangani emosi orang lain.

Keterampilan sosial karyawan menjadi dasar bagi beberapa kecakapan, yaitu: terampil melakukan pendekatan atau mempengaruhi orang lain,

berkomunikasi secara efektif, manajemen konflik yang baik, gaya kepemimpinan yang efektif, katalisator perubahan, membangun hubungan yang baik dengan cara kolaborasi dan kooperatif. Kecakapan-kecakapan tersebut penting di perusahaan semen BUMN untuk menciptakan sinergi tiap individu karyawan dalam pencapaian kinerja individu, kinerja unit kerja atau departemen, dan kinerja perusahaan. Penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

Dimensi ketiga dari variabel kecerdasan adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan kemampuan yang mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Beberapa penelitian sejenis, membuktikan bahwa semakin baik kecerdasan spiritual yang dimiliki karyawan maka akan semakin baik pula kinerja kerja yang ditunjukkannya.

Dimensi keempat dari variabel kecerdasan adalah kecerdasan fisik yang melengkapi ketiga kecerdasan lainnya dalam upaya pencapaian kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dorongan yang ada dalam diri setiap individu karyawan untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki baik secara intelektual, emosional, spiritual maupun fisik dapat diwujudkan menjadi kekuatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja sehingga memungkinkan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan. Artinya secara empirik, kinerja karyawan pada perusahaan semen BUMN di Indonesia ternyata dipengaruhi oleh kecerdasan. Hal ini didukung oleh riset yang dilakukan oleh (Popescu *et al.*, 2014), (Djasuli & Hidayah, 2014), (Edwardin, 2006), (Darufitri, 2002), (Kaori *et al.*, 2014), (Hana & Chairul Saleh, 2014), (Deeter *et al.*, 2003), (Surya & Hananto, 2004), (Ginting, 2007), (Jiang *et al.*, 2012), (Mayer &

Salovey, 1999), (Lenaghan & Sengupta, 2007), (Patton, 1998), serta (Buller & McEvoy, 2012).

Literatur lain yang relevan juga mendukung adanya peran sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan bagaimana praktek manajemen sumber daya manusia secara efektif dapat menyelaraskan organisasi, kelompok dan faktor individu dengan hasil kinerja. Temuan empirik tersebut juga membuktikan bahwa di zaman globalisasi saat ini, aturan kerja telah berubah karena kinerja individu dinilai berdasarkan tolok ukur baru di mana tidak hanya berdasarkan tingkat kepandaian atau berdasarkan pelatihan dan pengalaman, tetapi juga berdasarkan sikap baik mengelola diri sendiri dan berhubungan dengan orang lain, terwujudnya keserasian antara fungsi kejiwaan serta terciptanya penyesuaian diri antara manusia dengan dirinya sendiri dan lingkungan yang didasarkan pada keimanan dan ketakwaan kepada Sang Pencipta.

### 6.1.3. Pengaruh kecerdasan terhadap kinerja melalui kompetensi

Hasil pengujian statistik terhadap pengaruh tidak langsung kecerdasan terhadap kinerja melalui kompetensi yang ditandai oleh nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,006 lebih kecil dari 0,05 (*cut of value*) dengan nilai *t*-hitung 2,717 lebih besar dari 1,96 bermakna bahwa variabel kecerdasan secara empirik ternyata juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel kecerdasan dapat memprediksi variabel kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia bilamana dimediasi oleh kompetensi. Hal ini bermakna bahwa kecerdasan yang dimiliki karyawan sesuai dengan kriteria penilaian kompetensi dan kinerja yang ditetapkan perusahaan didukung oleh temuan lapangan yang menunjukkan mayoritas responden memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi ditandai dengan

mean kecerdasan 4,11 mencerminkan bahwa karyawan memiliki kecerdasan yang tinggi sehingga dianggap memenuhi kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan sebagai penentu pencapaian kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan merupakan kebutuhan dasar untuk memenuhi kompetensi dan pengembangan karyawan, sedangkan kinerja dalam suatu peran diukur untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Evaluasi peningkatan kinerja karyawan sebagai cara untuk menilai aspek-aspek yang berkaitan dengan produktivitas karyawan sehingga dapat dijadikan masukan baik bagi peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat karyawan berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan dalam menilai kinerja kerja karyawan sehingga dapat dijelaskan bahwa kecerdasan karyawan dalam penelitian ini merupakan unsur-unsur kemampuan tiap individu karyawan di perusahaan semen BUMN yang dapat diukur dan terstandarisasi, di mana keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja karyawan yang optimal maka pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan uraian tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, sehingga kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa dengan adanya kecerdasan karyawan

maka akan memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan dan selanjutnya akan menghasilkan kinerja karyawan terbaik. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan riset (Djasuli & Hidayah, 2014) yang menyatakan bahwa kompetensi memoderasi terhadap hubungan antara IQ, EQ, dan SQ dengan kinerja di SKPD Kabupaten Lamongan dan hasilnya signifikan.

Peneliti juga berusaha mengkaji standar pengukuran kompetensi karyawan yang digunakan sebagai kriteria utama penilaian kinerja walaupun dalam penelitian ini tidak secara spesifik diteliti dan dapat dijelaskan. Namun secara umum dapat diketahui bahwa kecerdasan ternyata bisa diukur dengan menggunakan angka konstan serta dilakukan untuk berbagai aktivitas dan keperluan perusahaan seperti pada manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir karyawan.

Hasil temuan tersebut sejalan dengan pendapat (Stenberg, 1984) dengan konsep kecerdasan tri tunggal pada tiap individu yang dapat diukur berdasarkan keseimbangan kreativitas, analisis, dan praktis. Pendapat ini relevan pula dengan konsep bank kompetensi (Mitrani *et al.*, 1992) yang menyatakan keseimbangan kecerdasan yang dimiliki individu sebagai syarat untuk dinilai mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang tertentu. Ini juga sesuai dengan teori kinerja Gomez (Gomez, 1998) yang menyebutkan bahwa kecerdasan dan kompetensi karyawan erat pengaruhnya terhadap kinerja kerja karyawan.

## 6.2. Pengaruh *locus of control* terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi pada Perusahaan Semen BUMN di Indonesia

### 6.2.1. Pengaruh *locus of control* terhadap kompetensi

Mengacu pada data hasil penelitian ini, pengujian statistik terhadap hipotesis ternyata tidak didukung oleh fakta empirik ditandai dengan nilai

probabilitasnya (*p-value*) sebesar 0,719 lebih besar dari 0,05 dan nilai *critical ratio* (*t*-hitung) -0,360 lebih kecil dari 1,96 artinya terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *locus of control* (LOC) terhadap kompetensi. Nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut juga tidak signifikan secara statistik yaitu sebesar 0,016 atau 1,6%.

Jika dilihat nilai mean LOC internal yaitu sebesar 4,10 lebih besar dibandingkan mean LOC eksternal dengan mean 3,92 maka diketahui bahwa secara rata-rata karyawan di perusahaan semen BUMN yang ada saat ini sebenarnya lebih cenderung LOC internal. Hal ini bermakna positif dan baik karena mengindikasikan bahwa karyawan secara pribadi memiliki tanggung jawab dan peran lebih besar untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan pekerjaannya. Keyakinan dan sikap seperti ini baik dimiliki karyawan karena individu dengan LOC internal lebih mampu melakukan perubahan-perubahan positif yang dibutuhkan dalam proses pekerjaan serta perilaku kerja yang didasarkan oleh dorongan atau kendali dari dirinya seperti: suka bekerja keras, memiliki inisiatif yang tinggi, selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah, selalu mencoba berfikir seefektif mungkin, dan selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil.

Selanjutnya mengacu pada nilai estimasi (koefisien) LOC internal sebesar 0,706 atau 70,6% dan LOC eksternal sebesar -0,046 atau -4,6% dapat dijelaskan bahwa LOC internal merupakan dimensi LOC yang lebih baik kontribusinya dalam meningkatkan keyakinan individu karyawan terhadap pusat kendali atas apa yang menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan pekerjaannya dibandingkan LOC eksternal. Indikator-indikator LOC internal yang digunakan dalam penelitian ini secara uji statistik menunjukkan bahwa faktanya meskipun lebih banyak individu

karyawan yang cenderung LOC internal dibandingkan LOC eksternal, tetapi pengaruhnya terhadap peningkatan kompetensi negatif atau dapat dijelaskan bahwa dengan adanya peningkatan LOC justru berdampak pada menurunnya kompetensi karyawan sebesar -0,058% atau -5,8%.

Argumentasi yang dapat diberikan adalah adanya pandangan (Rotter, 1966) yang menjelaskan bahwa tiap individu bisa saja memiliki LOC internal maupun LOC eksternal secara sekaligus dalam dirinya, perbedaannya pada tingkat atau kecenderungan yang mana yang lebih dominan antara keduanya dan adanya asumsi bahwa individu seringkali mengabaikan cara untuk mendapatkan tujuan, tetapi lebih tertarik pada keuntungan yang diperoleh. Temuan ini mengindikasikan kompetensi karyawan dalam konteks penelitian ini tidak diakibatkan oleh LOC. Alasan yang dapat dikemukakan untuk mendukung temuan ini adalah rata-rata individu karyawan secara psikologis menunjukkan sikap bahwa pekerjaan sebagai suatu hal yang penting dalam hidup mereka serta merasakan bahwa pekerjaan berkaitan erat dengan banyak kepentingan dan tujuan hidup yang harus dipenuhi, oleh karena itu sebagian besar karyawan memiliki anggapan bahwa keberhasilan mereka di tempat kerja sebagai indikasi kesuksesan dalam hidup. Bukan karena adanya respon atau keyakinan awal pada dirinya yang mendasari perilaku yang ditunjukkan selanjutnya dalam proses pelaksanaan pekerjaan untuk memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan perusahaan.

Hasil temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya antara lain: (Kreitner & Kinicki, 2010), (Thomas *et al.*, 2009), (Chiu *et al.*, 2004), (Patten, 2002), (Alipour & Karimi, 2011), (Robbins & Judge, 2007), (Maltby *et al.*, 2007), (Chen & Silverthorne, 2005), dan (Fakhidah, 2012). Alasan yang dapat dikemukakan adalah karyawan di perusahaan semen BUMN banyak yang merasa

memiliki peluang untuk berhasil dalam pekerjaannya jika manajemen perusahaan memberikan jaminan kesinambungan pekerjaan dengan kebijakan penempatan karyawan pada posisi yang tepat dan memenuhi prinsip *the right man on the right place*, kemudian kompetensi yang dimiliki karyawan lebih dimanfaatkan sehingga dirasakan memberikan dampak positif bagi diri karyawan, unit kerjanya serta secara keseluruhan untuk perusahaan.

Perbedaan hasil temuan tersebut dengan penelitian ini diduga karena perusahaan semen BUMN sudah secara tepat merumuskan standar perencanaan formasi atau posisi tiap individu karyawan sesuai dengan kualifikasi kamus kompetensi yang berlaku di perusahaan sehingga tiap individu karyawan dan unit kerja memahami dengan baik apa yang menjadi karakteristik tugas dan bagaimana konsekuensi dari perilaku kerja yang ditunjukkannya. Dengan adanya keterlibatan kerja tiap individu karyawan yang telah diidentifikasi secara tepat dan jelas oleh manajemen perusahaan maka akan memberikan acuan mengenai profil dan kebutuhan karyawan yang perlu dipenuhi sebagai akibat adanya pengembangan struktur organisasi, perubahan proses bisnis, atau pergantian karyawan. Jadi kompetensi dalam penelitian ini bukan karena diakibatkan oleh LOC yang merupakan keyakinan sebagai respon awal individu karyawan atas penyebab keberhasilan atau kegagalan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada beberapa aspek dari variabel LOC yang masih perlu mendapat perhatian seperti individu karyawan dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai sedangkan faktanya adalah kelas sosial karyawan yang dimaksudkan dalam penelitian ini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang

luas termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup tiap individu karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden, juga semakin menguatkan alasan di balik temuan penelitian ini yaitu banyak karyawan merasa keterlibatan kerja tiap individu karyawan telah diidentifikasi secara tepat oleh manajemen perusahaan dengan melakukan rencana pengisian formasi, rekrutmen, mutasi, dan promosi karyawan di tiap unit kerja yang ada di perusahaan untuk kurun waktu satu periode ke depan dengan mempertimbangkan perbandingan kebutuhan perusahaan terkait jumlah karyawan menurut jabatan dan spesifikasi yang dibutuhkan, adanya pertimbangan kebutuhan atau rencana pengembangan perusahaan di masa depan dan tingkat produktivitas kerja yang diharapkan misalnya target produktivitas kerja diukur dalam produksi ton semen per orang. Tahapan strategi yang dilakukan manajemen perusahaan untuk mengelola karyawan agar lebih terlibat aktif dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan dianggap lebih besar pengaruhnya bagi peningkatan kompetensi karyawan dibandingkan dengan LOC.

#### 6.2.2. Pengaruh *locus of control* terhadap kinerja

Merujuk pada data hasil penelitian ini, variabel LOC secara empirik ternyata berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan terlihat dari nilai probabilitas sebesar 0,918 lebih besar dari 0,05 dan nilai t-hitung 0,103 lebih kecil dari 1,96 serta nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut tidak signifikan secara statistik ditandai dengan nilai koefisien sebesar 0,016 atau 1,6% menunjukkan bahwa adanya peningkatan LOC hanya berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 1,6%. Nilai tersebut bermakna kontribusi langsung variabel LOC terhadap kinerja karyawan pengaruhnya tidak

signifikan, sehingga LOC dianggap merupakan prediktor yang kurang baik bagi kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan temuan yang dilakukan (Jeloudar *et al.*, 2012) yang menyatakan bahwa LOC berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu sebagai dasar untuk mengelola kinerja berdasarkan asumsi dan keyakinan karyawan atas aspek-aspek yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Demikian pula (Robins, 2003:301) yang menyatakan bahwa setiap individu karyawan memiliki perbedaan kepribadian dan pandangan mengenai peristiwa yang menimpa dirinya baik itu kesuksesan atau kegagalan yang dapat dipengaruhi oleh faktor LOC secara internal maupun eksternal.

Kajian mengenai LOC yang bertentangan dengan hasil temuan dalam penelitian ini juga pernah dilakukan oleh (Munir & Sajid, 2010), (Kutani *et al.*, 2011), (April *et al.*, 2012), (Hamedoglu & Potas, 2012), (Robbins, 2007), (Dayakisni *et al.*, 2008), (Hiriyappa, 2009), (Hanurawan, 2010), serta (Ghufron & Risnawita, 2011), yang secara umum menyatakan bahwa LOC merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan perilaku individu dan bahwa LOC merupakan suatu konsep yang menunjukkan pada keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya yang mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. Peneliti menduga bahwa hal tersebut bisa terjadi karena beberapa hal, antara lain:

Pertama, pengukuran kinerja karyawan secara sistematis sudah memenuhi unsur-unsur yang harus dipertimbangkan sebagai acuan bagi tiap individu karyawan untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang dipersyaratkan

sehingga kecenderungan perilaku kerja yang ditunjukkan bukan karena akibat adanya respon awal karyawan atas faktor kendali siapa yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pekerjaannya. Melainkan adanya asumsi bahwa penilaian kinerja karyawan sudah dirumuskan dengan formulasi yang tepat dan stabil oleh perusahaan, sehingga dengan adanya kriteria-kriteria tersebut maka karyawan hanya perlu memenuhi target sesuai dengan yang dipersyaratkan itu.

Kedua, peningkatan kinerja sangat tergantung pada motivasi kerja individu karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Apa yang menjadi harapan dan orientasi hidup melalui pekerjaan yang dilakukan akan lebih menimbulkan dampak positif secara psikologis bagi individu karyawan untuk mengerahkan seluruh kemampuannya demi mencapai kinerja yang optimal. Motivasi kerja karyawan dianggap sebagai dorongan keinginan utama yang mempengaruhi perilaku karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal berdasarkan keyakinan bahwa dengan prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, maka akan diperoleh manfaat bagi karirnya.

Argumentasi tersebut mengacu pada teori psikoanalisis Freud yang mengatakan tentang adanya pemikiran bahwa kebutuhan atau dorongan yang tidak disadari merupakan inti dari motivasi dan kepribadian manusia. Hal ini menegaskan bahwa secara psikologis tiap individu karyawan sebenarnya memiliki orientasi yang jelas untuk berkinerja sesuai dengan yang diharapkan, meskipun untuk mencapai hal itu sering tidak disadari apakah disebabkan keyakinan atas usaha yang dilakukan dirinya sendiri atau keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh faktor diluar dirinya (eksternal). Oleh sebab itu, wajar jika tanggapan responden

berdasarkan hasil uji statistik ternyata LOC berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN.

### 6.2.3. Pengaruh locus of control terhadap kinerja melalui kompetensi

Variabel LOC secara empirik juga berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi sehingga LOC dan kompetensi merupakan prediktor yang kurang baik bagi kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia. Hal ini dapat ditunjukkan berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,719 > 0,05 dan nilai t-hitung  $-0,306 < 1,96$ . Argumentasi yang dapat diberikan karena perusahaan saat ini sudah memiliki aset sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*) bukan karena respon dari keyakinan mengenai cara pandang karyawan atas faktor pengendali yang menentukan perilaku kerjanya, tetapi secara umum lebih disebabkan konteks pemikiran karyawan mengenai paradigma *comparative advantage* yang bertumpu pada *skill* dianggap menjadi tuntutan kebutuhan perusahaan.

Mengacu pada temuan empirik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktanya *locus of control* tidak serta merta meningkatkan kompetensi dan kinerja individu karyawan yang ada di perusahaan semen BUMN saat ini, sebaliknya justru dukungan pimpinan seperti pelatihan yang lebih besar pengaruhnya dalam peningkatan kompetensi karyawan. Alasan lainnya, adanya sentimen sosial dan tenaga kerja lokal yang ada di empat obyek penelitian yang difokuskan dalam penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan karakteristik aspek kepribadian tiap perusahaan semen.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan (Weiner, 1974) yang mengemukakan bahwa keberhasilan dan kegagalan karyawan dalam mencapai kinerja kerja ditentukan oleh kemampuan, usaha, kesulitan tugas, dan nasib.

Kemampuan dan usaha termasuk LOC internal sedangkan kesulitan tugas dan nasib termasuk LOC eksternal. Kemampuan merupakan unsur internal yang stabil dan bisa juga merupakan unsur internal yang tidak stabil atau dapat bervariasi, sedangkan kesulitan tugas merupakan unsur eksternal yang tergolong stabil dan nasib termasuk unsur eksternal yang tidak stabil.

Karyawan terlibat langsung dalam proses pekerjaan, sehingga kompetensi menjadi tuntutan perusahaan untuk mendapatkan karyawan berkualitas perlu memperhatikan proses perencanaan SDM dan harapan karyawan sebagai suatu proses pemberian dorongan atas serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan karyawan untuk bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan. Ini mengacu pada teori harapan (Vroom, 1964) yang berpendapat jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, maka individu tersebut akan sangat terdorong untuk memperoleh apa yang diinginkannya.

Mengacu pada hal itu, maka peneliti menduga bahwa karyawan dengan kompetensi yang baik untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tetapi tidak memiliki dorongan yang kuat tentu tidak akan memperoleh hasil pekerjaan yang baik dan optimal. Demikian pula halnya apabila seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kompetensi yang dipersyaratkan perusahaan maka akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Jadi kinerja dapat ditingkatkan apabila ada kemampuan kerja atau kompetensi dan yang didorong oleh orientasi kerja atas apa yang menjadi harapan dan kebutuhan hidup individu karyawan.

Kuat atau lemahnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada adanya pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi

individu karyawan dan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dijelaskan pada dasarnya impuls yang menggerakkan karyawan perusahaan semen BUMN untuk memenuhi kinerja yang dipersyaratkan perusahaan melalui peningkatan kompetensi bukan karena pengaruh LOC internal maupun LOC eksternal.

Hasil wawancara dengan beberapa responden menunjukkan bahwa justru motivasi kerja yang dianggap karyawan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya standar pengukuran kompetensi serta kinerja kerja yang jelas di perusahaan berdasarkan sistem pengelolaan manajemen SDM yang stabil membuat karyawan merasa mendapatkan jaminan atas pekerjaan yang dilakukan akan berdampak pada peningkatan jenjang karirnya, mendapatkan imbalan atas hasil kerja yang sesuai serta dapat memenuhi kesejahteraan, kebutuhan dan harapan dalam hidup karyawan. Dengan impuls penggerak tersebut tiap individu karyawan memiliki kemauan untuk bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kompetensi yang dimilikinya untuk mewujudkan kinerja kerja yang diharapkan.

### **6.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi karyawan pada Perusahaan Semen BUMN di Indonesia**

#### **6.3.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi**

Merujuk pada data hasil penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan secara empirik ternyata berpengaruh signifikan terhadap kompetensi ditandai dengan nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut sebesar 0,217 atau 21,7% menjelaskan kontribusi langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kompetensi cukup besar dan pengaruhnya signifikan sehingga gaya kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prediktor yang baik bagi kompetensi karyawan pada perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Hasil uji hipotesis secara statistik juga diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan t-hitung 3,637 lebih besar dari 1,96 mengindikasikan bahwa kompetensi dalam konteks penelitian ini diakibatkan oleh gaya kepemimpinan. Artinya secara empirik khususnya pada perusahaan semen BUMN di Indonesia, karyawan menerima kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan dan segala keputusannya. Kompetensi pimpinan mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan, selain itu juga dapat mendorong sikap dan perilaku kerja karyawan untuk mampu memimpin unit kerja masing-masing.

Pengembangan SDM merupakan hal penting dalam mencapai tujuan organisasi dan merupakan upaya untuk mempersiapkan para karyawan memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Hasil riset McClelland menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui dorongan pengembangan kompetensi dari pimpinan. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki pimpinan, maka SDM dipandang sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai aset yang

berharga sehingga SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi yang dimilikinya.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa, semakin menguatkan temuan empirik bahwa terdapat kecenderungan gaya kepemimpinan yang berbeda pada tiap unit kerja. Hal ini wajar terjadi karena gaya kepemimpinan memungkinkan seseorang pemimpin berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu yang kompleks termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait, dan identifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks.

Argumentasi yang dapat diberikan adalah secara rata-rata karyawan memandang kepemimpinan sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran yang ada di perusahaan, artinya dapat dikonsepsikan adanya beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda sebagai bentuk-bentuk interaksi antara individu pimpinan dengan bawahannya. Selain itu, pimpinan lebih sedikit jumlahnya di perusahaan dibandingkan jumlah karyawan keseluruhan namun perannya merupakan penentu keberhasilan tujuan yang hendak dicapai perusahaan khususnya pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan.

Alasan tersebut mengacu pada teori harapan-*reinforcement* (Stogdill, 1957) yang membahas mengenai peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam penelitian ini menekankan pada apa yang dilakukan individu pimpinan yang menunjukkan perilaku khas dalam bentuk atau suatu pola yang dipersepsikan oleh bawahan sebagai acuan yang dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi karyawan pada jenjang eselon jabatan di bawahnya.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa adanya kecenderungan gaya kepemimpinan transformasional yang secara rata-rata berlaku di tiap unit kerja di perusahaan semen BUMN ditandai oleh nilai mean terbesar pada gaya kepemimpinan ini yaitu 3,85 kemudian selanjutnya adalah gaya kepemimpinan kharismatik, situasional, *laissez faire*, otokratik dan transaksional. Maknanya adalah efektivitas pimpinan dalam mengemban peran, tugas, fungsi maupun tanggung jawab masing-masing terlihat dari kompetensi yang dimilikinya untuk memberi arah dan dukungan yang dibutuhkan bawahan agar dapat memenuhi kompetensi yang diharapkan sesuai dengan yang dipersyaratkan perusahaan.

Hal yang mendasari di balik temuan tersebut adalah rata-rata karyawan menilai bahwa tiap individu pimpinan memiliki kemampuan untuk mengubah sikap dan perilaku kerja karyawan secara individu maupun unit kerja dengan cara-cara yang spesifik. Ini sejalan dengan pendapat (Burn & Bass, 1985), (Keller, 1992), (Locke, 1997), (Sarros & Butchatsky, 1996) yang menyebutkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi bawahannya bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan melalui pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebelumnya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang secara rata-rata berlaku di tiap unit kerja pada perusahaan semen BUMN memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Pada perusahaan semen BUMN di Indonesia, karyawan menerima kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan dan segala keputusannya. Karyawan merasa gaya kepemimpinan atasan tidak terlalu besar pengaruhnya dalam mendorong pengembangan kompetensi karyawan, selain itu

adanya jenjang jabatan yang kompleks di tiap unit kerja dapat mendorong sikap dan perilaku kerja karyawan untuk mampu memimpin unit kerja masing-masing.

Lebih lanjut, beberapa karyawan di perusahaan semen BUMN menilai bahwa pimpinan di perusahaan semen BUMN terutama pada level puncak pasti menghadapi berbagai situasi karena beragamnya masalah dan banyak pihak yang harus menjadi perhatian, yang justru tidak secara langsung menunjang efektivitas kepemimpinannya namun tetap harus dilaksanakan seperti berbagai kegiatan sosial dan protokoler sehingga pimpinan lebih diharapkan mampu mengidentifikasi dan membedakan hal-hal yang penting diprioritaskan. Jika sesuatu bersifat prioritas maka biasanya bersifat teknis dan rutin, sehingga penanganannya cukup diatur dalam prosedur kerja karyawan yang baku (*Standard Operating Procedures/SOP*).

Selain itu, pimpinan lebih sedikit jumlahnya di perusahaan dibandingkan jumlah karyawan keseluruhan baik itu level pimpinan menengah maupun puncak. Dalam penelitian ini, terdapat enam gaya kepemimpinan yakni; otokratik, *laissez faire*, transaksional, transformasional, kharismatik, dan situasional. Jika dikaitkan dengan beragamnya unit kerja dengan kecenderungan gaya kepemimpinan berbeda pada pimpinan-pimpinan di tiap unit kerja yang ada di perusahaan semen BUMN, maka tentunya masing-masing gaya kepemimpinan mempunyai karakteristik sendiri. Sebagian bersifat positif, sedangkan sebagian lagi bersifat negatif. Seorang pimpinan otokratik cenderung berpendapat bahwa apabila karyawan telah diberikan kompensasi atau gaji, maka kewajiban pimpinan perusahaan telah ditunaikan terlepas dari adanya kebutuhan-kebutuhan lain yang bersifat psikologis seperti mendorong karyawan untuk memenuhi kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan selanjutnya dalam penelitian ini adalah *laissez faire* dinilai beberapa karyawan juga tidak secara langsung berdampak pada pengembangan kompetensi karena asumsi seorang pemimpin dengan kecenderungan gaya ini umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya relasional antara pimpinan dan bawahan dengan interaksi lebih didasarkan pada hubungan yang informal. Intinya adalah jika dalam perusahaan terdapat hubungan yang dekat antara seorang pimpinan dengan karyawan, maka dengan sendirinya karyawan akan terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab.

Beberapa karyawan berasumsi pimpinan tidak lebih memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dengan karyawan, tetapi lebih karena tanggung jawab tiap individu atas pekerjaan yang diemban.

Hal ini sejalan dengan pendapat (Burn & Bass, 1985), (Keller, 1992), (Locke, 1997), (Sarros & Butchatsky, 1996) yang menyebutkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi bawahannya bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan melalui pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan. Argumentasi yang mendasari di balik temuan tersebut adalah rata-rata karyawan menilai bahwa tiap individu karyawan memiliki kemampuan untuk mengubah sikap dan perilaku kerjanya secara individu maupun unit kerja dengan cara-cara yang spesifik, bukan karena gaya kepemimpinan yang ditunjukkan atasan.

Argumen ini didukung oleh hasil riset McClelland bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya lebih dianggap sebagai hal yang jauh lebih penting dalam mencapai tujuan organisasi

dan merupakan upaya untuk mempersiapkan para karyawan memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui dorongan pengembangan kompetensi secara komprehensif.

Hasil wawancara dengan beberapa responden juga disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dengan otoriter dan transaksional bukan menjadi prediktor peningkatan kompetensi karyawan di perusahaan semen BUMN, alasannya SOP perusahaan sudah diformulasikan dengan sebagaimana mestinya sehingga karyawan mampu *mengupgrade* kapasitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan pengalaman dan kualifikasinya. Selain itu pergantian pimpinan dalam lingkup perusahaan semen BUMN juga rentan terjadi di tiap unit kerja karena rotasi, mutasi ataupun usia pensiun sehingga rata-rata karyawan terbiasa dengan perubahan struktur organisasi yang dinamis dan kompleks serta dengan perilaku kerja yang ditunjukkan atasan dalam bentuk gaya kepemimpinan.

Lebih lanjut mengacu pada teori harapan-*reinforcement* (Stogdill, 1957) yang membahas mengenai peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menekankan pada apa yang dilakukan individu pimpinan yang menunjukkan perilaku khas dalam bentuk atau suatu pola yang dipersepsikan oleh bawahan sebagai acuan mencapai sasaran dan tujuan strategis perusahaan secara holistik dan komprehensif.

Konsep kompetensi karyawan dalam penelitian ini merujuk pada konsep Boyatzis yang mengatakan kemampuan seseorang tampak pada sikapnya yang

dan merupakan upaya untuk mempersiapkan para karyawan memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi kinerja. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui dorongan pengembangan kompetensi secara komprehensif.

Hasil wawancara dengan beberapa responden juga disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dengan otoriter dan transaksional bukan menjadi prediktor peningkatan kompetensi karyawan di perusahaan semen BUMN, alasannya SOP perusahaan sudah diformulasikan dengan sebagaimana mestinya sehingga karyawan mampu *mengupgrade* kapasitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan pengalaman dan kualifikasinya. Selain itu pergantian pimpinan dalam lingkup perusahaan semen BUMN juga rentan terjadi di tiap unit kerja karena rotasi, mutasi ataupun usia pensiun sehingga rata-rata karyawan terbiasa dengan perubahan struktur organisasi yang dinamis dan kompleks serta dengan perilaku kerja yang ditunjukkan atasan dalam bentuk gaya kepemimpinan.

Lebih lanjut mengacu pada teori harapan-*reinforcement* (Stogdill, 1957) yang membahas mengenai peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menekankan pada apa yang dilakukan individu pimpinan yang menunjukkan perilaku khas dalam bentuk atau suatu pola yang dipersepsikan oleh bawahan sebagai acuan mencapai sasaran dan tujuan strategis perusahaan secara holistik dan komprehensif.

Konsep kompetensi karyawan dalam penelitian ini merujuk pada konsep Boyatzis yang mengatakan kemampuan seseorang tampak pada sikapnya yang

sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Konsep itu diperkuat oleh pendapat (Spencer, 1993) yang menyatakan bahwa "...a competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation".

### 6.3.2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji statistik diketahui gaya kepemimpinan secara empirik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05 dan nilai *critical ratio* (t-hitung) sebesar 2,832 lebih besar dari 1,96 serta nilai koefisien jalur yang ditemukan antara kedua variabel tersebut 0,180 atau 18,0% yang artinya kontribusi langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja cukup besar dan pengaruhnya signifikan sehingga gaya kepemimpinan merupakan prediktor yang baik bagi kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Fakta ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini diakibatkan oleh gaya kepemimpinan. Artinya terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang sangat kuat dan saling mempengaruhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan riset (Wahyudi & Suryono, 2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang juga relevan pernah dilakukan oleh (Shield, 1999), (Rahayuni, 2002), (Soane et al., 2015), (Cavazotte et al., 2013), dan (Dvir et al., 2002).

Selanjutnya, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa temuan di lapangan menunjukkan terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda di perusahaan semen BUMN. Dalam pendekatan ini, fokus utama beralih dari

identifikasi serangkaian kompetensi kepemimpinan universal menjadi identifikasi sejumlah alternatif gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan. Dengan kata lain, karyawan menggunakan pendekatan *behavioral* pada dua aspek yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan untuk berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin adalah efektif misalnya bagaimana pimpinan mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan.

Berdasarkan perhitungan nilai mean dan deskripsi variabel atas tanggapan responden pada bab sebelumnya, secara jelas dapat diidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang lebih cenderung ditunjukkan oleh karyawan level pimpinan tiap unit kerja yang ada di perusahaan semen BUMN, maknanya adalah mayoritas karyawan berpendapat bahwa pimpinan mampu menunjukkan sikap positif sehingga bawahan memiliki semangat kerja untuk menghasilkan kinerja tinggi. Sedangkan untuk nilai mean paling rendah ditunjukkan oleh gaya kepemimpinan transaksional, artinya hanya sedikit dari karyawan level pimpinan memberikan *rewards* apabila bawahan memenuhi kinerja yang diharapkan.

*Rewards* yang dimaksudkan bukan hanya dalam bentuk pemberian insentif, bonus atau materi semata tetapi karyawan juga akan merasa dihargai meskipun penghargaan yang diberikan dalam bentuk non materi seperti memberikan apresiasi dan penghargaan sebagai karyawan teladan. Hal itu sebagai bentuk dorongan pimpinan perusahaan agar tiap individu tergerak untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan kinerja yang dipersyaratkan perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset (Gibson *et al.*, 2008) yang menyatakan bahwa keefektifan pemimpin diukur dengan pencapaian satu atau beberapa tujuan kerja. Individu dalam kelompok melihat keefektifan pemimpin

berdasarkan pada kepuasan yang mereka rasakan atau dapatkan dari pengalaman kerja. Teori-teori gaya kepemimpinan yang relevan antara lain rangkaian kesatuan kepemimpinan (Tannenbaum & Schmidt), teori kontingensi (Fred Fiedler, 1967), teori siklus kehidupan (Hersey & Blandcard), teori LMX (*Leader-Member Exchange*), *path-goal theory* (Robert House), dan *leadership-participation model* (Victor & Philip Yetton).

Namun dalam kajian ini ada beberapa aspek dari variabel gaya kepemimpinan yang masih perlu mendapat perhatian, khususnya sampai saat ini belum dicapai kesepakatan mengenai karakteristik serta arti penting kepemimpinan dan pimpinan dalam ilmu manajemen terkait pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan semen BUMN sebagai aset utama dan penting yang harus dimiliki perusahaan agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan semen swasta maupun asing lainnya.

Beberapa pakar berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam aktivitas perusahaan yang dapat mengatasi segala macam rintangan. Asumsi ini cenderung memandang gaya kepemimpinan sebagai serangkaian kualitas pribadi yang didefinisikan secara jelas (seperti visi, karakteristik, inteligensia, keuletan, dan sebagainya) yang hanya dimiliki oleh segelintir orang tertentu.

Sementara itu, kelompok pakar lainnya berpendapat bahwa konsep gaya kepemimpinan harus dapat dipahami bukan sebagai serangkaian kualitas individual namun sebagai fenomena relasional. Kita tidak akan memiliki pemimpin jika tidak ada pengikut. Pendapat ini wajar, karena pemimpin hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila tindakannya selaras dengan persepsi stereotipikal dari pihak lain mengenai gaya kepemimpinan yang baik dan ini berarti seseorang

dapat kehilangan statusnya sebagai pemimpin bila ditinggalkan pengikutnya. Berdasarkan perspektif tersebut, yang patut dipahami bukan saja gaya kepemimpinan namun juga *followership* (mengapa dan dalam situasi apa orang bersedia dipimpin).

Selain itu, ada pula kelompok ahli terutama kalangan postmodernis yang berargumen bahwa gaya kepemimpinan lebih merupakan *state of mind* (konsepsi sosial dan psikologis imajiner) dari realitas obyektif. Proses mengidentifikasi seseorang sebagai pemimpin yang efektif hanya berlaku selama atau setelah ia menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang dipersepsikan sebagai "*leader like behaviours*". Statusnya sebagai pemimpin harus secara konstan direproduksi dan diperkokoh karena apabila ada pemimpin yang gagal, maka kegagalannya bukan karena kinerjanya telah pudar tetapi karena para pengikutnya menginterpretasikan tindakannya tidak sesuai lagi dengan harapan ideal mereka.

### 6.3.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi

Kontribusi tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi cukup besar dan pengaruhnya signifikan, ditandai oleh nilai probabilitas sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-hitung sebesar 3,269 lebih besar dari 1,96 bermakna gaya kepemimpinan dan kompetensi merupakan prediktor yang baik bagi peningkatan kinerja karyawan perusahaan semen BUMN di Indonesia.

Berdasarkan uji hipotesis secara statistik tersebut, kinerja dapat dikatakan sebagai suatu hasil kerja yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan terkait prestasi atau kemunduran yang telah dicapai. Ukuran kinerja yang digunakan dapat dikaitkan dengan standar pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan

perusahaan dan dapat juga dikaitkan dengan pencapaian kinerja pada periode sebelumnya. Aspek-aspek yang terkait dalam kinerja karyawan meliputi jumlah pekerjaan yang dapat terselesaikan, ketelitian dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas dan ketepatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perorangan (*individual performance*) dan kinerja tiap unit kerja yang ada di perusahaan (*company performance*).

Peneliti menelaah dan memprediksi bahwa alasan di balik temuan tersebut antara lain disebabkan penerapan standar pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan di perusahaan semen BUMN yang menggunakan formulasi CPMS dan ePMS. Sistem ini diperlukan untuk mengetahui apakah kompetensi dan kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara aktual dengan hasil yang diharapkan berdasarkan standar atau skala tertentu.

Kompetensi yang dimaksudkan merupakan dimensi perilaku yang melatarbelakangi gaya kepemimpinan dan menghasilkan kinerja karyawan yang kompeten. Hal ini juga dapat dimaknakan sebagai kompetensi perilaku pimpinan karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana pimpinan berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Kompetensi seorang pimpinan merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimilikinya untuk berperilaku dan bertindak kepada bawahan secara baik dalam hal kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu.

Penelitian lain yang relevan dengan kajian ini pernah dilakukan oleh (Prawirosentono, 1999) dan (Irianto, 2001) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan berdasarkan kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dan pimpinan dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penelitian relevan pernah dilakukan pula oleh (Bounds & Pace, 2009) yang mengemukakan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan juga mendasari efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima/superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dimaknakan kompetensi sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) yang merupakan bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

Sedangkan sisi lain, dapat diinterpretasikan sebagai hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk model gaya kepemimpinan yang dapat memprediksikan kinerja karyawan. Artinya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan efektif maka akan menghasilkan kompetensi yang tinggi dan berdampak pada kinerja yang tinggi pula. Selain itu kriteria pimpinan dapat dijadikan sebagai acuan bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi apakah individu karyawan dapat bekerja dengan baik serta dapat terukur secara spesifik atau terstandar.

Salah satu aspek penting yang menguatkan alasan tersebut adalah karena perusahaan semen BUMN secara tepat mengukur kompetensi dan kinerja karyawan dengan fokus pada bagaimana individu karyawan melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan. Kinerja dianggap sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang di tuangkan melalui perencanaan strategi perusahaan.

Kinerja juga dianggap sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan individu karyawan atau unit kerja yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam periode tertentu. Oleh sebab itu, perusahaan penting untuk mengetahui kompetensi dan kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan SDM yang ada dalam perusahaan dan upaya ini juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ditunjukkan pimpinan yang ada di perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan kajian sebelumnya yang dilakukan oleh (Gilley *et al.*, 1999), (Toruan, 2004), (Fatimah, 2006), (Suprpto, 2006), (Irawan, 2002), (Armstrong, 2004), (Siregar, 2011), (Byham *et al.*, 2003), (Darwinanti & Galang, 2010) yang mengatakan bahwa tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena adanya upaya seluruh elemen perusahaan karena untuk mengkaji suatu kinerja tidak boleh secara terpisah-pisah.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan bisa dipahami dengan baik bila kinerja unit kerja dan kinerja individu karyawan juga dipahami. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja perusahaan (*company performance*) dan gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut karena pengukuran kinerja karyawan

pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan kinerja perusahaan secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau sistem penilaian kinerja kerja berarti perusahaan telah memanfaatkan secara baik SDM yang ada. Untuk itu, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang kinerja masing-masing individu karyawan.

Informasi juga harus berkualitas dan valid sehingga akan menghasilkan umpan balik bagi kinerja unit kerja dan perusahaan, juga memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan standar penilaian berbasis skala yang ditetapkan perusahaan.

Namun dalam kajian ini ada beberapa aspek dari variabel kompetensi yang perlu mendapat perhatian yaitu untuk mengembangkan kompetensi karyawan, maka manajemen perusahaan perlu membangun tujuan kinerja yang dapat membantu seluruh karyawan mencapai harapan untuk sukses dan memperoleh penghargaan yang berarti. Tantangan yang dihadapi organisasi dalam *performance management* adalah bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan membangun keterampilan dan kemampuan karyawan untuk pencapaian sasaran organisasi melalui kontribusi pimpinan termasuk gaya kepemimpinan yang efektif bagi perusahaan.

Mengacu pada hal tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai elemen yang berbeda. Pertama, sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan oleh karyawan di mana dalam hal ini kinerja dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*). Aspek lain yang cukup signifikan terhadap kinerja yaitu pengelolaan kinerja itu sendiri, di mana peran pimpinan untuk mengembangkan dan menilai kompetensi yang dimiliki bawahan

dalam melaksanakan tugasnya. Bila dalam unjuk kerja mencapai sasaran yang dikehendaki, maka kinerja seseorang dikatakan baik.

Apabila dalam unjuk kerja tidak sesuai dengan sasaran yang diharapkan, maka kinerjanya dinyatakan tidak baik. Dalam hal ini evaluasi kinerja sangat perlu dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan impuls positif bagi karyawan. Aspek lain dari kinerja yaitu aspek kontekstualnya, di mana penilaian kinerja menjadi bagian dari pengelolaan kinerja agar kinerja dapat terus ditingkatkan. Artinya seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kerjasama, komunikasi, inisiatif, sikap, dan kepemimpinan menjadi faktor yang esensial bagi kinerja individu dan perlu selalu dievaluasi. Dengan demikian faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan yang dapat dipadukan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi.

#### **6.4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Semen BUMN di Indonesia**

Kompetensi telah dihipotesiskan memberi pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Pada pengujian statistik dengan menggunakan SEM, hubungan kausal kedua variabel laten ini ditandai dengan nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 dan t-hitung 3,269 lebih besar dari 1,96 serta nilai koefisien sebesar 0,335 atau 33,5%. Maknanya adalah peningkatan kompetensi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja sebesar 33,5%.

Peningkatan kinerja yang lebih positif akibat terpenuhinya standar kriteria kompetensi individu karyawan sesuai dengan yang dipersyaratkan perusahaan merupakan hal yang sangat baik. Ini berarti bahwa program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibiayai dan difasilitasi secara berkala oleh

perusahaan berhasil meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Hal tersebut dipengaruhi oleh adanya perspektif bahwa individu karyawan tidak hanya dikembangkan berdasarkan dengan kelebihan dan keunikannya semata, tetapi juga dianggap sebagai aset berharga yang harus selalu diprioritaskan.

Fakta di lapangan menunjukkan secara rata-rata karyawan memiliki kompetensi tinggi yang dapat ditunjukkan oleh nilai mean sebesar 4,05 dan hasil deskriptif pada bab sebelumnya bilamana diintegrasikan dengan standar kinerja karyawan berdasarkan kamus kompetensi perusahaan maka individu tersebut berpeluang besar untuk menghasilkan kinerja kerja yang tinggi. Artinya relevansi antara kompetensi dengan kinerja sangat erat sebab kompetensi merupakan nilai yang bersifat krusial dan sosial, sehingga dianggap dapat mencerminkan visibilitas dan memprediksi kinerja individu karyawan.

Temuan penelitian mempertegas bahwa tujuan penentuan skala kompetensi dengan interval 1-5 yang ditetapkan perusahaan untuk mengetahui tingkat kinerja tiap individu karyawan apakah berada pada level sedang, tinggi atau di bawah rata-rata yang akan dibuktikan setelah pekerjaan selesai dilaksanakan. Karyawan dengan kategori *high potential*, *promotable* dan *high professional* dianggap memiliki karakteristik kompetensi dan kualitas kinerja terbaik. Pemetaan karyawan diformulasi sebagai pedoman pengidentifikasian karyawan untuk mengisi *pool* jabatan dalam struktur organisasi perusahaan, pengembangan bisnis perusahaan maupun pengembangan individu karyawan agar dapat memenuhi persyaratan kompetensi dan kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan serta visi misi perusahaan.

Alasan yang mendasari di balik temuan itu adalah adanya perbedaan karakteristik tiap individu karyawan pada empat perusahaan semen BUMN yang

menjadi obyek penelitian ini memiliki struktur organisasi sendiri-sendiri. Hal-hal yang membedakan antar perusahaan adalah jenis perusahaan, luas perusahaan, jumlah karyawan, dan kapasitas produksi. Namun, dengan karakteristik yang berbeda-beda itu maka atribut-atribut berupa kriteria pencapaian kompetensi yang diinginkan menyebabkan dilema yang dapat mencegah perusahaan dari upaya menghasilkan produktivitas karyawan dan keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, hal ini ditanggapi perusahaan dengan selalu berupaya konsisten meningkatkan keunggulan bersaing dengan menekankan pada sembilan kompetensi umum yang diharapkan mampu dimiliki oleh seluruh karyawan untuk menciptakan *knowledge management*.

Sembilan kompetensi tersebut adalah *expert locator, communities of interest, peer assists, shared learnings, project retrospective, communities of practice, technology enablement, change management*, dan *knowledge management strategy*. Kemudian secara spesifik dijabarkan ke dalam kompetensi inti (*core*), kompetensi kepemimpinan (*leadership*), dan kompetensi teknis sesuai dengan penempatan karyawan dengan mempertimbangkan kemampuan individu, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja karyawan.

Ketiga karakteristik tersebut berdasarkan karakteristik responden yaitu terkait usia, *gender*, pendidikan, masa kerja, dan jenjang eselon yang telah dijelaskan pada bab 5 merupakan prasyarat bagi pihak manajemen perusahaan untuk menentukan penempatan atau pengelompokan karyawan ke dalam unit kerja tertentu. Seluruh karyawan perusahaan semen BUMN dituntut memiliki kompetensi yang tinggi sebagai tolok ukur perwujudan tingkah laku yang wajib dijalankan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya agar menghasilkan kinerja kerja yang tinggi.

Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa pengukuran kinerja berbasis kompetensi (*competency based human resource management*) di perusahaan semen BUMN memberikan manfaat yang besar bagi individu karyawan dan perusahaan sebagai parameter pemberian *reward* dan *punishment*, serta untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan visi dan misinya. Beberapa kajian terkait penelitian ini antara lain (Boyatzis et al., 1998) dan (Toruan, 2004) yang intinya menjelaskan bahwa karyawan akan senantiasa berupaya memenuhi kompetensinya untuk mencapai kinerja kerja yang diharapkan, kemudian berdasarkan keberhasilan kinerja yang diwujudkankannya maka perusahaan akan memberikan *reward* yang sesuai baik berupa promosi, insentif atau dalam bentuk lain. Hal ini akan membuat karyawan memahami bahwa dirinya harus menjalankan tanggung jawab pekerjaan terlebih dahulu sebelum menuntut haknya dari perusahaan.

## BAB VII

### PENUTUP

ensi

te)

t

#### 7.1. Kesimpulan

Merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi. Kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.
- 2) *Locus of control* berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kompetensi. *Locus of control* berpengaruh positif dan tidak signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi kompetensi.
- 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kompetensi.
- 4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 7.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan, bagi pimpinan perusahaan, bagi peneliti, maupun bagi pihak lain yang terkait sebagai berikut:

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Merujuk pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi. Kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi.
- 2) *Locus of control* berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kompetensi. *Locus of control* berpengaruh positif dan tidak signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi kompetensi.
- 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kompetensi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kompetensi.
- 4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### 7.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan, bagi pimpinan perusahaan, bagi peneliti, maupun bagi pihak lain yang terkait sebagai berikut:

### 7.2.1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- 1) (Spencer & Spencer, 1993:9) merumuskan salah satu kompetensi dasar individu yang menjelaskan konsep pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan atau keahlian (*skill*) cenderung lebih nyata terlihat dalam perilaku kerja dibandingkan konsep diri, watak, dan motif yang cenderung tersembunyi sehingga cukup sulit untuk dikembangkan tetapi dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi kerja. Oleh karena itu kajian selanjutnya perlu dieksplorasi secara detail implementasi dari pengembangan konsep diri, watak, dan motif yang relevan diperlukan oleh semua entitas bisnis.
- 2) *Locus of Control* merupakan salah satu konsep penting yang perlu dikembangkan untuk mengidentifikasi perubahan sikap dan perspektif karyawan.

### 7.2.2. Bagi Pimpinan Perusahaan

- 1) Potensi yang dimiliki karyawan dapat diwujudkan menjadi kekuatan yang efektif untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja sehingga memungkinkan mereka memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan. Pengenalan kepribadian karyawan melalui variabel *locus of control* sangat perlu dikaitkan dengan tujuan perubahan perusahaan agar memungkinkan pimpinan menempatkan karyawan pada tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kepribadian masing-masing sehingga akan berdampak positif bukan hanya bagi karyawan yang bersangkutan dalam hal dorongan bekerja secara produktif dan pencapaian kinerja yang tinggi namun juga bagi perusahaan.

- 2) Secara umum tiap karyawan telah memenuhi target pencapaian ketiga kompetensi yang diharapkan, namun berdasarkan data kompetensi per individu karyawan menunjukkan bahwa masih ada sebagian besar karyawan yang berada pada kompetensi rata-rata atau sedang (skala 3) bahkan ada beberapa individu yang berada pada skala 2 atau *fair* dan skala 1 atau *poor*. Oleh sebab itu, pihak manajemen perusahaan masih perlu mengupayakan pembenahan sistem manajemen SDM agar tiap karyawan mampu mencapai skala tertinggi yaitu skala 5 dengan kategori *excellent*.
- 3) Karyawan yang memiliki kinerja individu dengan kategori *excellent* (skala 5) dapat dinyatakan masih sangat kecil, hal ini berbanding terbalik dengan langkah-langkah strategis yang telah dilakukan manajemen perusahaan untuk mengupayakan pencapaian kinerja yang lebih optimal dan memastikan bahwa KPI yang ditetapkan selaras dengan pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya secara periodik melakukan review organisasi dan menyusun program peningkatan kapabilitas karyawan melalui program pelatihan berbasis kompetensi khususnya bagi karyawan eselon 3 ke bawah.
- 4) Kinerja individu juga merupakan kinerja per unit kerja sehingga kinerja tiap karyawan dalam satu unit kerja diasumsikan memiliki hasil kerja atau kinerja yang sama. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah adanya budaya *performance based culture* yang menitikberatkan pada pencapaian keberhasilan secara kolektif dari hasil kerjasama tim. Oleh sebab itu, Biro Human Capital

### 7.3. Implikasi Hasil Penelitian

#### 7.3.1. Implikasi Teori

Berdasarkan pengujian model yang telah dilakukan pada pembahasan bab sebelumnya, berikut diuraikan beberapa kontribusi teoritis dari hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini dilakukan salah satunya untuk menjawab tantangan (Clelland, 1993) tentang semua jenis kompetensi yang bersifat non akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif, kecepatan bekerja, nilai-nilai spiritual, dan karakteristik dasar lainnya yang dimiliki individu karyawan yang lebih penting dalam pencapaian keberhasilan kerja daripada kecerdasan akademik.
- 2) Penggunaan sistem penilaian kinerja sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern telah dikenal dan mulai dikembangkan mulai dekade tahun 1960-an. Banyak ahli yang memiliki sudut pandang berbeda mengenai definisi maupun pengukuran kriteria kinerja. Penelitian ini dapat memberikan suatu konstruk baru bahwa kinerja karyawan bukan hanya sebagai interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan seperti yang dikemukakan (Robbins *et al.*, 2008) maupun beberapa pandangan berbeda peneliti sebelumnya. Tetapi peran dari kecerdasan, *locus of control* dan gaya kepemimpinan yang berlaku di perusahaan juga memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara komprehensif.

### 7.3.2. Implikasi Manajerial

- 1) Inti utama dari sistem atau standar kriteria kompetensi yang diterapkan perusahaan semen BUMN sebagai salah alat penentu untuk memprediksikan dan mengukur pencapaian kinerja individu karyawan pada suatu posisi jabatan dan unit kerja tertentu. Sistem kompetensi tersebut sudah diaplikasikan oleh manajemen perusahaan untuk prosedur penerimaan karyawan, promosi maupun mutasi, penilaian kinerja karyawan dan kegiatan pelatihan. Melalui temuan penelitian ini, manajemen perusahaan dapat mengeksplorasi lebih jauh mengenai konsep kecerdasan, *locus of control*, dan gaya kepemimpinan untuk mengelola atribut personal karyawan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia selanjutnya.
- 2) Skala tingkat pencapaian kompetensi dan kinerja karyawan yang telah diterapkan manajemen perusahaan saat ini dengan interval 1 (*poor*), 2 (*fair*), 3 (*satisfactory*), 4 (*very good*), dan 5 (*excellent*) sudah cukup baik, namun kekurangannya adalah belum secara detail membuat penjelasan atau interpretasi dari suatu item kompetensi ke dalam skala yang telah dibuat tersebut. Misalnya kompetensi inti yang harus dimiliki individu karyawan pada posisi sekretaris adalah mampu menulis memo, surat, dan laporan saja atau disertai analisis lebih mendalam dalam bentuk grafik dan gambar yang berisikan pendapat, dukungan fakta dengan konsep yang rumit dan lengkap. Oleh karena itu, temuan penelitian ini dapat digunakan manajemen perusahaan untuk menguji dan mengeksplorasikan kembali setiap

data kompetensi yang telah dibuat sehingga kamus kompetensi perusahaan memberikan identitas dan visibilitas pencapaian skala kompetensi dan kinerja yang jelas untuk tiap individu karyawan.

#### 7.4. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Mendatang

Peneliti sudah berusaha untuk melakukan penelitian yang baik dengan mengembangkan model penelitian tentang kompetensi dan kinerja karyawan, namun dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan, antara lain:

- 1) Sampel pada penelitian ini tersebar pada 4 perusahaan semen BUMN di Indonesia yaitu PT Semen Indonesia, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan PT Semen Gresik dengan keadaan dan kondisi geografis yang berbeda sehingga dapat menyebabkan bias dalam menggeneralisasi hasil penelitian.
- 2) Penentuan jumlah sampel tiap perusahaan berdasarkan *incidental sampling* disebabkan sulitnya menetapkan *sample frame* yang tepat pada obyek penelitian di perusahaan semen BUMN yang memiliki sebaran unit kerja beragam dan banyak serta jumlah karyawan yang banyak pula.
- 3) Variabel penelitian diukur berdasarkan persepsi responden yang juga sebagai subyek penelitian sehingga dapat menimbulkan bias dalam memperoleh data terutama untuk mengukur kecerdasan, *locus of control*, gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kinerja. Penilaian responden secara berlebihan atau sikap menjawab seadanya akan menghasilkan temuan yang berbeda dan tidak tepat sasaran.

- 4) Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara *cross section* atau pada satu waktu tertentu sehingga kemungkinan terjadi dinamika dan perubahan kondisi yang tidak terdeteksi pada periode waktu yang berbeda.
- 5) Pada penelitian berikutnya dapat menguji pengaruh variabel lain yang kemungkinannya berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti *talent management*, disiplin kerja, keterlibatan kerja karyawan, *self esteem*, lingkungan kerja, dan variabel lainnya.