

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PELATHAN STRUKTURAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI PESERTA

Abdul Wahid Zuhry, Gita Sugiyarti

Program Studi Manajemen Magister Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang  
Email: [abdulwahidzuhry@gmail.com](mailto:abdulwahidzuhry@gmail.com)

**Abstract:** The existence of civil servants in the era of reform and the implementation of regional autonomy has a very strategic position, as smoothly or not, good or bad governance and public services, is dependent upon its competence. Increased competence of civil servants depend how leadership style a leader in influencing the behavior of the people they lead to foster mutual understanding, awareness and wholeheartedly in the work, so that all of the organizational goals can be achieved effectively and efficiently. This study aims to determine the effect of leadership style, structural training and organizational commitment to competence. The samples are 57 alumnus participants Diklatpim Level IV in 2012 to 2013 in the government environment of Pemalang. The methods of collecting data using are questionnaire and the methods analyzing data are using multiple linear regression. The results of multiple statistical regression correlation coefficient between leadership style and competence is 0,711. it means that competence is closely linked with leadership styles applied. The changes in leadership style will affect the increasing or decreasing in competence. The coefficient of correlation between structural training and competence is 0.708.

**Keywords:** leadership style, structural training, organizational commitment and competence

**Abstrak:** Keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimilikinya. Peningkatan kompetensi PNS sangat tergantung bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang-orang yang dipimpinnya dengan menumbuhkan saling pengertian, kesadaran dan sepenuh hati dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, diklat struktural dan komitmen organisasi terhadap kompetensi. Sampel penelitian sebanyak 57 orang alumni peserta Diklatpim Tingkat IV tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pemalang. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil Uji statistik diperoleh koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan dan kompetensi sebesar 0,711. Hal ini berarti kompetensi berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perubahan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kompetensi. Koefisien korelasi antara diklat struktural dan kompetensi sebesar 0,708.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, diklat struktural, komitmen organisasi dan kompetensi.

Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari “*rule government*” menjadi “*good governance*” atau “*from government to governance*”, dari sentralistik ke desentralistik, perlu disikapi dan diimbangi dengan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang

memadai dan sesuai dengan tuntutan tugas. Masyarakat tidak hanya menuntut pelayanan yang lebih efisien, dan memuaskan, tetapi juga menginginkan perilaku administrasi publik yang lebih responsif dan mencerminkan kepatutan (*fairness*), keseimbangan etika dan

kearifan / good judgment (Kasim, 2002).

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa “Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien”. Kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim (Veithal Rivai, & Sagala, 2009).

Kepemimpinan yang baik merupakan hal yang penting dalam bisnis, pemerintahan dan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya (Wahyudi, 2009). Kepemimpinan menurut Sedarmayanti (2001), adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain, sehingga menumbuhkan saling pengertian, kesadaran, keikhlasan dan sepenuh hati pada orang yang dipimpinya.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil adalah melalui pendidikan dan latihan (diklat) dalam jabatan, yaitu yang disebut dengan Diklat Kepemimpinan, yang terdiri dari: Diklatpim Tingkat IV untuk jabatan Struktural Eselon IV, Diklatpim Tk. III adalah untuk jabatan Eselon III, Diklatpim Tk. II adalah untuk jabatan Eselon II dan Diklatpim Tk. I adalah untuk jabatan Eselon I.

Diklat adalah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sultana, et.al. (2012) menunjukkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja, yang dapat meningkatkan

tingkat kompetensi individu dan organisasi. Kebutuhan pelatihan adalah setiap kekurangan dalam kinerja karyawan, atau kinerja potensial yang dapat diatasi dengan pelatihan yang tepat.

Hasil penelitian terdahulu dari Helena (2009) yang meneliti tentang Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, kuat, dan signifikan, antara Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV dengan Kompetensi PNS di Bidang Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang.

Ulfatin dan Triwiyanto menyatakan bahwa indikator sumber daya manusia yang profesional, ditandai oleh sumber daya manusia yang terdidik secara baik (*well educated*), terlatih secara baik (*well trained*), didukung dengan fasilitas yang memadai (*well equiped*), sehingga mampu berkinerja secara baik (*well performed*), yang disertai dengan komitmen yang tinggi (*well committed*), dan pada akhirnya dapat diberi kompensasi secara layak (*well paid*). Baron dan Greenberg dalam Umam (2010) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Fadli, dkk. (2012) dalam penelitiannya menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kompetensi karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, diklat struktural, dan komitmen organisasi terhadap kompetensi

## **METODE**

Populasi penelitian ini yaitu alumni Diklatpim Tingkat IV di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pematang tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 sebanyak 57 orang, oleh karena jumlah peserta diklat tersebut tidak sampai 100 orang, maka kesemuanya dijadikan sumber bagi data penelitian ini. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, diklat struktural dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kompetensi. Pengumpulan data dalam penelitian

ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner (angket).

Penelitian ini menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga validitas dan reliabilitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Akan tetapi tetap akan dilakukan pengujian ulang atas validitas dan reliabilitas instrumen tersebut: Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS Pengukuran ini akan menggunakan teknik korelasi product moment pearson. Tingkat signifikan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% atau nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (Ghozali, 2011). Adapun metode pengujian yang akan digunakan adalah metode korelasi product moment pearson. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat kestabilan dari suatu alat ukur suatu gejala dalam mengukur suatu gejala dengan kata lain menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten atau tidak berubah bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Teknik yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah Cronbach Alpha. Tingkat signifikan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 60%. Item data dikatakan reliabel jika Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6.

Uji asumsi klasik dilakukan dengan uji multikolinieritas, heterokedastisitas dan normalitas. Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel, untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dengan menggunakan nilai Tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Imam Ghozali (2011) Multikolinieritas dapat dilihat dan nilai Tolerance dan lawannya Variance Inflation Faktor (VIF). Jika hasil uji Multikolinieritas didapat nilai VIF lebih kecil dari 10, dapat disimpulkan bahwa dari model regresi tidak ditemukan masalah Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan

variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011), implikasi dari asumsi ini adalah bahwa variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke satu sampel lain, sebab variabel bebas akan diukur pengaruhnya terhadap variabel terikat. Untuk menguji ada atau tidaknya heterokedastisitas digunakan korelasi Spearman. Normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian ini adalah data yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi digunakan untuk menggambarkan pola pengaruh antara variabel dependen (variabel tak bebas) dengan variabel independen (variabel bebas).

## HASIL

Berdasarkan hasil jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada para responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, dapat diketahui jumlah orang maupun rata-rata (mean) jawabannya. Tanggapan responden dapat dikategorisasikan dimana skor maksimum 5 dan skor minimum 1, sehingga interval (skor maksimum – skor minimum) / 3 =  $(5 - 1) / 3 = 1,33$  dengan kategorisasi sebagai berikut: (1) Skor rata-rata 1 – 2,33 termasuk kategori tidak baik; (2) Skor rata-rata 2,34 – 3,66 termasuk kategori cukup baik; dan (3) Skor rata-rata 3,67 – 5 tergolong baik.

Berdasarkan instrumen-instrumen pertanyaan yang menyatakan tanggapan responden pada variabel Gaya Kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,21 tergolong baik dan nilai terendah sebesar 4,09 bahwa pimpinan di instansi menggunakan efektif dalam mendelegasikan tugas kepada pegawai. Sedangkan tanggapan responden pada variabel Gaya Kepemimpinan diperoleh nilai tertinggi sebesar 4,33 bahwa pimpinan di instansi bersikap ramah. Berdasarkan instrumen-instrumen pertanyaan yang menyatakan tanggapan responden pada

variabel Diklat Struktural diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18 tergolong baik dan nilai terendah sebesar 3,68 bahwa Pengajar/tutor di diklat menguasai materi diklat sehingga peserta diklat memperoleh motivasi dan pengalaman yang berharga. Sedangkan tanggapan responden pada variabel Diklat Struktural diperoleh nilai tertinggi sebesar 4,46 bahwa metode pembelajaran pada diklat tergolong sesuai dengan kebutuhan di instansi.

Berdasarkan instrumen-instrumen pertanyaan yang menyatakan tanggapan responden pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,20 tergolong baik dan nilai terendah sebesar 3,91 bahwa pegawai selalu memegang teguh peraturan. Sedangkan tanggapan responden pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai tertinggi sebesar 4,33 bahwa hubungan baik harus selalu terjaga dalam instansi kerja saya. Berdasarkan instrumen-instrumen pertanyaan yang menyatakan tanggapan responden pada variabel Kompetensi PNS diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,21 tergolong baik dan nilai terendah sebesar 3,71 bahwa pegawai memahami kedudukan, tugas dan fungsi instansi kerjanya. Sedangkan tanggapan responden pada variabel Kompetensi PNS diperoleh nilai tertinggi sebesar 4,47 bahwa pegawai mampu menentukan prioritas pekerjaan.

## PEMBAHASAN

Kepemimpinan yang baik merupakan hal yang penting dalam bisnis, pemerintahan dan organisasi serta kelompok yang tidak terhitung untuk menciptakan pola hidup, bekerja dan bermain. Dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pemerintah agar dapat memberikan pelayanan berdasarkan perencanaan, harus dikaitkan dengan kepemimpinan dalam organisasi. Hal ini disebabkan kemampuan, kecakapan dan keahlian PNS tidak ada artinya jika semua pegawai tidak mau bekerja keras dan disiplin. Meskipun pegawai tersebut memiliki standar kompetensi

secara formal dan legalitas sesuai dengan syarat-syarat dan aturan mengenai kompetensi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu kepemimpinan yang mampu mendorong setiap pegawainya agar mau bekerja keras. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya (Wahyudi, 2009).

Hasil pengujian antara gaya kepemimpinan terhadap kompetensi PNS menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi PNS, diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansi maka akan semakin tinggi kompetensi PNS. Sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan yang diterapkan di instansi maka akan semakin rendah kompetensi PNS.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh David & Mehta. (2013) yang membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompetensi PNS. Hasil temuan ini memberikan indikasi perlunya mengoptimalkan gaya kepemimpinan dalam rangka peningkatan kompetensi PNS dengan cara Pimpinan efektif dalam mendelegasikan tugas kepada pegawai, pimpinan bersikap baik dan ramah, pimpinan berhasil dalam mencapai hasil kerja yang harus diselesaikan, pimpinan memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi dan pimpinan mempertimbangkan keseimbangan antara tugas dan hubungan manusiawi.

Diklat merupakan salah satu untuk meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah yaitu pegawai negeri. Kebutuhan diklat bagi pegawai dalam meningkatkan kompetensi pegawai didorong adanya komitmen organisasi. Organisasi memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan

memberdayakan anggota organisasi dengan memberikan pelatihan serta mempromosikannya. Sebuah organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan kepada karyawan mereka memberikan sinyal peduli. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi pada modal manusia dan mereka mengakui pentingnya pelatihan dalam hal kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi-organisasi ini sangat menarik bagi karyawan karena ikatan emosional untuk memberikan sesuatu sebagai balasannya. Dengan demikian karyawan lebih tertarik untuk tinggal di organisasi-organisasi yang menawarkan kesempatan pelatihan karena meningkatkan kemampuan kerja tersebut. Pelatihan memberikan kesan kepedulian dan pentingnya karyawan, sehingga mereka setia dengan organisasi.

Hasil pengujian antara Diklat Struktural terhadap Kompetensi PNS menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh Diklat Struktural terhadap Kompetensi PNS, diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik dan sering dilakukannya diklat struktural maka akan semakin tinggi kompetensi PNS. Sebaliknya, semakin jarang dilakukannya dan sering dilakukannya diklat struktural maka akan semakin rendah pula kompetensi PNS.

Penelitian ini sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh Helena (2009) dan Meitaningrum, dkk. (2013) menguji pengaruh diklat struktural terhadap kompetensi dan hasilnya terbukti bahwa diklat berpengaruh terhadap kompetensi pegawai. Dari temuan ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator diklat struktural penting diperhatikan agar kompetensi PNS semakin baik dengan cara : materi yang diperoleh dari diklat sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi di instansi, Pengajar/tutor di diklat menguasai materi diklat sehingga peserta diklat memperoleh motivasi dan pengalaman yang berharga, metode pembelajaran pada diklat harus baik dan sesuai dengan standar pemberian diklat yang baik, sarana dan prasarana diklat tergolong lengkap dan pengelola diklat konsisten dalam menerapkan aturan yang ditetapkan diklat.

Baron dan Greenberg dalam Umam (2010) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu

terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Hal ini disebabkan pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi mampu mencapai kinerja yang tinggi serta menunjukkan dedikasi dan dukungan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi. Rendahnya komitmen para pegawai mengganggu kegiatan operasional perusahaan, akibatnya terjadi ketidakdisiplinan pegawai, selanjutnya tidak adanya keinginan dan kesiapan individu dalam organisasi dalam menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab pekerjaan hal ini menyebabkan pengembangan diri dan kreativitas pegawai menjadi menurun.

Hasil pengujian antara komitmen organisasi terhadap kompetensi pns menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif, dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kompetensi, diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat komitmen pegawai pada organisasi maka akan semakin tinggi kompetensi PNS. Sebaliknya, semakin rendah komitmen pegawai pada organisasi maka akan semakin rendah pula kompetensi PNS.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Fadli, dkk. (2012) membuktikan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kompetensi PNS. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi perlu dioptimalkan dengan cara menjaga hubungan baik antar pegawai di instansi kerja, pegawai senang bekerja di instansi dan berusaha menjalankan tanggung jawabnya, pegawai selalu memegang teguh peraturan dan kode etik yang ditetapkan instansi, pegawai merasa bahwa instansi kerja merupakan bagian dari kehidupannya, pegawai merasa dihargai di instansi kerjanya, pegawai peduli pada penyelesaian tugas di instansi kerja, pegawai sadar menjadi bagian dari instansi kerja, pegawai berusaha membantu kesuksesan di instansi kerja, pegawai merasa bahagia mencari nafkah di instansi kerja dan pegawai loyal pada instansi kerja.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai

kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2009). Menurut Permadi dan Arifin (2010) kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi terutama sumber daya manusia untuk melakukan yang diharapkan.

Lebih lanjut menurut Rivai (2003) kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2003). Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya (Wahyudi, 2009). Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara memimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya.

Menurut Rivai (2003) setiap pemimpin

akan berhasil memimpin suatu organisasi secara efektif bilamana ia memenuhi syarat-syarat, yaitu: (1) Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan; (2) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang soal pribadi, soal rumah tangga, dan mana soal organisasi; (3) Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang, dan puas dengan dan dalam pekerjaan; (4) Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan; dan (5) Mempunyai keterampilan manajemen untuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

Menurut Indrawan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi seorang manajer memiliki gaya kepemimpinan yaitu: (1) Karakteristik Manajer. Cara seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, Pengalaman masa lalunya nilai-nilai yang dianutnya dan sebagainya; dan (2) Karakteristik Bawahan. Seorang manajer akan memberikan kebebasan dan mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahannya dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai untuk menghadapi masalah secara efektif.

Teori kepemimpinan Managerial Grid Robert K. Blake dan Jane S. Mouton dalam Permadi dan Arifin (2010) membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu *concern for people* dan *concern for production*. Pada dasarnya teori managerial grid ini mengenal lima gaya kepemimpinan yang didasarkan atas dua aspek utama tersebut, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan yang pertama disebut *improvised*, artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi; (2) Gaya kepemimpinan yang kedua *country club*, artinya kepemimpinan yang

didasarkan kepada hubungan informal antar individu, keramahtamahan, dan kegembiraan. Tekanan terletak pada penghargaan kepada hubungan kemanusiaan secara maksimal; (3) Gaya kepemimpinan yang ketiga adalah team, yang berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Tekanan utama terletak pada kepemimpinan kelompok yang satu sama lain saling memerlukan. Dasar dari kepemimpinan kelompok ini adalah kepercayaan dan penghargaan antara sesama anggota kelompok; (4) Gaya kepemimpinan yang keempat ialah task, artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi. Penekanan terletak pada penampilan individu dalam organisasi; dan (5) Gaya kepemimpinan yang kelima disebut middle road, artinya tengah-tengah, yang menjadi tekanan pada gaya ini ialah pada keseimbangan yang optimal antara tugas dan hubungan manusiawi.

Diklat merupakan salah satu upaya pengembangan pegawai dalam rangka memenuhi kinerja yang diharapkan dan memenuhi kualifikasi sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan tuntutan kualitas baik dari internal maupun eksternal (Yuwono, 2008). Diklat merupakan salah satu upaya pengembangan pegawai dalam rangka memenuhi kinerja yang diharapkan dan memenuhi kualifikasi sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan tuntutan kualitas baik dari internal maupun eksternal (Rosidah, 2008).

Diklat Struktural atau disebut Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah diklat yang dilakukan untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural (Permensesneg No. 10 Tahun 2008). Tujuan dari diadakannya Diklat kepemimpinan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk melaksanakan tugas jabatan struktural eselon secara profesional, juga memantapkan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan (PPMKP, 2013).

Sasaran Diklatpim adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan struktural eselon yang sudah

atau didudukinya. Adapun kompetensi umum yang ingin dicapai dalam Diklatpim ini adalah: (1) Menjabarkan visi dan misi dan strategi pembangunan nasional ke dalam program instansinya; (2) Memahami dan mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab unit organisasinya; (3) Melakukan perencanaan, pengawasan pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasinya serta merancang tindak lanjut yang di perlukan; (4) Merumuskan strategi pelaksanaan pelayanan prima sesuai dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasi; (5) Menerapkan sistem dan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan unit organisasinya; (6) Meningkatkan kapasitas organisasi dan sikap melalui peningkatan kompetensi pegawai dan pendayagunaan organisasi; (7) Menumbuhkembangkan motivasi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja unit organisasinya; Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam keragaman; (8) Merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis; (9) Melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi, dan pengembangan jaringan kinerja; dan (10) Memanfaatkan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas; Berkomunikasi dalam Bahasa Inggris (PPMKP, 2013).

Menurut Helena (2009) indikator Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV meliputi Substansi materi, Kompetensi pengajar/ tutor, Metode pembelajaran, Sarana dan Prasarana Diklat, Pengelola Diklat. Luthans dalam Prihantoro (2012) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sedangkan Becker dalam Panggabean (2004) menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) mendefinisikan: "Komitmen kerja merupakan istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasional

merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi”. Baron dan Greenberg yang dikutip Khaerul Umam (2010), mendefinisikan bahwa: “Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut”.

Menurut Fadli, dkk. (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, dan pengalaman kerja. Allen dan Meyer dalam Panggabean (2004) menyebutkan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Normative commitment* merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psychological terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *Competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya (Wahyudi, 2009). Menurut Rivai yang dikutip oleh Fadli (2012), mendefinisikan kompetensi adalah “mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*abilities*), kecakapan (*skills*), atau kepribadian (*personality*) individu secara langsung mempengaruhi kinerja mereka”.

Spencer and Spencer yang dikutip Edy Sutrisno (2010), mendefinisikan bahwa: “Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian

yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan”.

Kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu singkatan dari Function kemudian Activities atau Process, baru kemudian Competency. Menurut Fadli (2012) ada 3 cara dalam menentukan kompetensi, adalah sebagai berikut: (1) Perlu menentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*) terlebih dahulu; (2) Mempelajari secara khusus bagaimana aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*activities* atau *process*) dapat dilaksanakan; dan (3) Menentukan kompetensi apa yang diperlukan (*competency*) pada posisi jabatan tersebut.

Pengertian kompetensi dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa ”Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Sedangkan menurut Nurmasitha (2013) kompetensi pegawai diartikan sebagai prosedur kerja yang benar yang dilakukan oleh para pegawai. Dengan demikian, untuk mewujudkan keberhasilan program-program yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, maka setiap pegawai didalamnya diharuskan memiliki standar kompetensi yang diperlukan.

Menurut Priasmara (2013) dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 Tanggal 21 November 2003 ditetapkan bahwa Standar Kompetensi Jabatan Struktural adalah persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural. Standar Kompetensi Jabatan ini meliputi kompetensi dasar dan kompetensi bidang, sebagai berikut: Kompetensi dasar, kompetensi yang mutlak atau wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural dan kompetensi bidang, adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.



Fadli (2012) menjelaskan aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, adalah sebagai berikut: pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan (*abilities*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*). Indikator kompetensi PNS di bidang pelayanan publik menurut Helena (2009) adalah kemampuan dasar dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS meliputi pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang membuatnya mampu untuk bekerja secara profesional, efektif dan efisien dalam melayani kebutuhan publik.

Terdapat beberapa penelitian tentang kompetensi pegawai antara lain penelitian yang dilakukan oleh David & Mehta. (2013) kemudian Helena (2009) yang meneliti tentang Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang). Meitaningrum, dkk. (2013) yang meneliti tentang Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2013) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional di PT Carrefour Indonesia, Cempaka Mas. Penelitian lain mengenai komitmen adalah penelitian dari Ashar, et.al. (2013). Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan dua persepsi yang paling penting dari pelatihan dengan komitmen afektif yaitu ketersediaan pelatihan yang diterima dan dukungan pembimbing pelatihan. Penelitian dari Fadli, dkk. (2012) yang meneliti tentang Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Komitmen Kerja Pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdengklok.

Kompetensi jabatan SDM aparatur (PNS), secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002). Kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan para karyawannya. Dalam kenyataannya pemimpin

dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Faktor lain untuk meningkatkan kompetensi adalah dengan mengikutsertakan pegawai pada program pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai upaya menambah pengetahuan dan ketrampilan pegawai, sehingga dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, diklat struktural, komitmen organisasi terhadap kompetensi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan yang diterapkan secara keseluruhan telah berjalan baik, dilihat berdasarkan tanggapan responden pada instrumen pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai rata-rata baik dan tanggapan respnden diperoleh nilai tertinggi bahwa pimpinan di instansi bersikap ramah; (2) Pelaksanaan Diklat Struktural yang telah diikuti oleh responden telah berlangsung dengan baik, dilihat berdasarkan tanggapan responden pada instrumen pertanyaan pada variabel diklat struktural diperoleh nilai rata-rata baik dan tanggapan respnden diperoleh nilai tertinggi adalah metode pembelajaran diklat tergolong sesuai dengan kebutuhan di instansi; dan (3) Komitmen organisasi secara keseluruhan telah berjalan baik, dilihat berdasarkan tanggapan responden pada instrumen pertanyaan pada variabel komitmen organisasi diperoleh nilai rata-rata baik dan tanggapan respnden diperoleh nilai tertinggi bahwa pegawai merasa bahagia mencari nafkah di instansi kerja.

### Saran

Saran-saran penelitian ini antara lain: (1) Hasil temuan memberikan indikasi perlunya mengoptimalkan gaya kepemimpinan efektif dalam mendelegasikan tugas kepada pegawai dalam mencapai hasil kerja yang harus

diselesaikan. (2) Pelaksanaan diklat struktural penting diperhatikan untuk Pengajar/tutor diklat harus menguasai materi diklat sehingga peserta diklat akan memperoleh motivasi dan pengalaman yang berharga dan dapat mengaplikasikannya dalam tugas kedinasan; dan (3) Komitmen organisasi harus dioptimalkan, masih adanya pegawai tidak selalu memegang teguh peraturan dan kode etik yang ditetapkan instansi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ashar, M., Ghafoor, M.M., Munir, E., Hafeez, S. 2013. The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*. 3 (1): 74-88.
- David, S., Mehta, A. 2013. Study of Competency and Leadership Style in Indian Public Sector: A Case Study. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*. 1 (5): 35-42.
- Fadli, U.M., Fadili, D. A., Kartawijaya, Y. 2012. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Komitmen Kerja Pada PT PLN (Persero) Rayon Rengasdengklok. *Jurnal Manajemen*.09 (2): 577-589.
- Ghozali, I. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Helena, M.A.K. 2009. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Bidang Pelayanan Publik (Studi pada Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Tamiang). Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Indrawan, M. I. 2009. Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*. 2 (1): 89-96.
- Maharani, S.D. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional di PT Carrefour Indonesia, Cempaka Mas. *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie*. 1 (020): 12-18.
- Meitaningrum, D.A., Hardjanto, I. Siswidiyanto. 2013. "Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)". *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. 1 (3): 192-199.
- Nurmasitha, F., Hakim, A., Prasetyo, W.Y. 2013. Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap kualitas pelayanan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. 1 (6):1220-1228.
- Panggabean, M. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Permadi, D., Arifin, D. 2010. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Permensesneg No. 10 Tahun 2008 Tentang Standar Pelayanan Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Struktural Di Lingkungan Sekretariat Negara
- PPMKP. 2013. Diklat Kepemimpinan. Melalui < <http://ppmkp.bppsdp.deptan.go.id/index.php/diklat/diklat-kepemimpinan>> [13/12/13]
- Priasmara, B. 2013. Hubungan Antara Kompetensi Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tana Tidung". *E-Journal Pemerintahan Integratif*, 2013, 1 (3): 361-376.
- Prihantoro, A. 2012. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati).
- Rivai, V dan Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rosidah. 2008. "Manajemen Diklat Dalam Upaya Optimalisasi Kinerja Pegawai Publik". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. E-Journal on-line. Melalui < [http://www.bkn.go.id/attachments/085\\_jurnalvol2juni2008.pdf](http://www.bkn.go.id/attachments/085_jurnalvol2juni2008.pdf)> [12/12/13]
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sultana, S., Irum, S., Ahmed, K., Mehmood, N.

2012. Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4, (6): 646-661.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Ulfatin, N., Triwiyanto. T. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajagrafinfo.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Yuwono, T. 2008. “Menggagas Kinerja Birokrasi Publik”. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. E-Journal on-line. Melalui < [http://www.bkn.go.id/attachments/085\\_jurnalvol2juni2008.pdf](http://www.bkn.go.id/attachments/085_jurnalvol2juni2008.pdf)> [12/12/13]