

# ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KAPABILITAS, KOMITMEN TERHADAP KINERJA ANGGOTA SATUAN KOMANDO DISTRIK MILITER 0719 JEPARA

Noor Arifin<sup>1)</sup>  
Komaruddin<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>STIENU Jepara, Jl. Tamansiswa (Pekeng) Tahunan Jepara

<sup>2)</sup>KODIM 0719 Jepara

Email: <sup>1)</sup>Arifin1768@yahoo.com

## **Abstract**

*The purpose of research seeking the causes of the problems associated with less optimal performance of unit members KODIM 0719 Jepara. On the other side of leadership, capability and commitment of members of the unit KODIM 0719 Jepara always be improved. The research question is how the influence of leadership, commitment and capability of their impact on performance? Sampling technique using proportional random sampling of 150 members of the unit KODIM 0719 Jepara. Method of analysis used PLS with SmartPLS software. Results showed no effect on performance leadership, capabilities affect the performance, leadership influence on the commitment, capability affect the commitment, the commitment effect on performance, and commitment is an intervening variable between the capabilities of influence on performance.*

*Keywords: Leadership, Capabilities, Commitment, and Performance*

## **Abstrak**

*Tujuan penelitian mencari penyebab masalah yang berkaitan dengan kurang optimalnya kinerja anggota satuan KODIM 0719 Jepara. Di sisi lain kepemimpinan, kapabilitas dan komitmen dari anggota satuan KODIM 0719 Jepara selalu ditingkatkan. Pertanyaan penelitian adalah bagaimanakah pengaruh kepemimpinan, kapabilitas terhadap komitmen dan dampaknya terhadap kinerja? Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Proporsional Random Sampling sebanyak 150 anggota satuan KODIM 0719 Jepara. Metode analisis yang digunakan adalah PLS (partial least square) dengan software SmartPLS. hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen, kapabilitas berpengaruh terhadap komitmen, komitmen berpengaruh terhadap kinerja, dan komitmen merupakan variabel intervening dari pengaruh antara kapabilitas terhadap kinerja.*

*Kata Kunci : Kepemimpinan, Kapabilitas, Komitmen, dan Kinerja*

## Pendahuluan

TNI (Tentara Nasional Indonesia) dituntut untuk mengembangkan kepemimpinan yang handal, kredibel dan responsif terhadap tantangan tugas yang semakin berat. Kepemimpinan TNI yang dibutuhkan adalah kemimpinan yang mampu menghadapi tantangan tugas di era globalisasi dimana ancaman terhadap bangsa dan negara semakin kompleks meliputi ancaman militer maupun non militer. Institusi KODIM 0719 Jepara memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerja para anggota satuan KODIM 0719 Jepara, dengan mengembangkan kemampuan anggota supaya dapat eksis dalam mengemban tugas beratnya, menegakkan kedaulatan negara dalam mempertahankan keutuhan negara kesatuan Republik Indonesia. Salah satu upayanya melalui pembelajaran secara terus-menerus, karena arti pembelajaran adalah pengembangan untuk mendapatkan pengetahuan baru atau kemampuan untuk menghasilkan perilaku (Slater dan Nerver, 1995).

Orientasi pembelajaran yang kuat akan mendorong seseorang terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik bagi pekerjaannya. Proses pembelajaran akan menambah kemampuan dan kapasitas pengetahuan sehingga kapabilitas akan bertambah. Jika anggota satuan KODIM kapabilitasnya meningkat, akan mudah untuk diarahkan oleh pemimpinnya (komandan). Dengan demikian komitmen menjadi anggota KODIM 0719 Jepara bisa lebih tinggi, yang bisa meningkatkan kinerjanya melayani masyarakat dan negara dengan baik. Kinerja KODIM Jepara dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Nilai Rata-rata Kinerja Satuan KODIM Jepara**

No	Nama Jabatan	Rata-rata Kinerja		
		2007	2008	2009
1	DANDIM (Komandan Komando Distrik Militer)	B	B	B
2	KASDIM (Kepala Staf Komando Distrik Militer)	C	C	C
3	PASIINTEL (Perwira Seksi Intelijen)	C	C	C
4	PASIOPS (Perwira Seksi Operasional)	C	C	C
5	PASIMIN (Perwira Seksi Administrasi)	C	C	C
6	PASITER (Perwira Seksi Teritorial)	C	C	C
7	KAPOKTUUD (Kepala Kelompok Tata Usaha dan Urusan Dalam)	C	C	C
8	DANUNITINTELDIM (Komandan Unit Intelijen Kodim)	C	C	C
9	DANRAMIL (Komandan Komando Rayon Militer)	C	C	C
10	ANGGOTA SATUAN KODIM	C	C	C

Sumber: Informasi PASIMIN Kodim 2010

Keterangan nilai kinerja: A : > 80 %  
B : 70 s/d 80 %  
C : 50 s/d 60 %

Berdasarkan tabel 1, dapat dijelaskan bahwa nilai kinerja rata-rata personalia Kodim Jepara kurang optimal (terbukti banyak terdapat nilai C). Hal ini bisa dijelaskan karena adanya beberapa faktor:

1. Sumberdaya manusia rata-rata belum memiliki tingkat kualifikasi seperti yang diharapkan sebagaimana dalam job deskripsi.
2. Dukungan fasilitas dan peralatan yang belum memadai dalam pelaksanaan tugas, misalnya: belum tersedia kendaraan tugas lapangan untuk BABINSA yang harus mengawasi pada setiap desa, juga fasilitas perumahan bagi pejabat Kodim Jepara, serta gaji yang layak bagi anggota Kodim Jepara.
3. Kurangnya jumlah personil lapangan yang melaksanakan tugas. Jumlah ideal personil Kodim Jepara seharusnya 344 orang, namun sekarang tersedia 226 orang. Sehingga ada tugas lapangan yang dirangkap oleh satu personil, sementara tugas lapangan tersebut sangat berat.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan, penelitian menguji *model pengembangan kinerja anggota melalui pola kepemimpinan, kapabilitas anggota yang dimediasi oleh variabel komitmen* pada satuan Komando Distrik Militer 0719 Jepara.

## **Kajian Pustaka**

### ***Kepemimpinan***

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan wewenang untuk mengarahkan perilaku orang lain agar bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi. Definisi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberikan kedudukan, memberikan tugas, memberikan tanggung jawab, memberikan kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memenuhi keinginannya, memberi kepemimpinan, membela, mendidik, membimbing, memberikan petunjuk, menegakkan disiplin, memberikan teladan, mengemukakan gagasan yang baru, memberikan arahan, memberikan keyakinan, mendorong keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, memberikan ancaman, memberikan hukuman (Sutarto,1995).

Gaya kepemimpinan merupakan gaya dalam cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing pengikutnya untuk membuat sesuatu yang diharapkan bisa membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya. Menurut Siagian (1994) terdapat lima gaya kepemimpinan:

1. Gaya Otokratik: pemimpin yang sangat egois. Disiplin kerja diinterpretasi sebagai perwujudan ketaatan bawahan, padahal sebenarnya dilandasi dengan ketakutan bukan kesetiaan.

2. Gaya Paternalistik, banyak terdapat pada masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dalam masyarakat agraris. Persepsi pimpinan yang paternalistik diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepada pimpinan, yang umumnya berupa keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi, mengayomi, dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan memperoleh petunjuk atau solusi.
  3. Gaya Kharismatik, yaitu seorang pemimpin yang memiliki karakteristik yang khas, yaitu daya tarik yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang kagum dan banyak.
  4. Gaya *Laissez Faire*, yakni pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, pengambilan keputusan diserahkan pada bawahannya, kecuali pada hal-hal tertentu, pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota, selama dan sepanjang anggota menunjukkan perilaku dan prestasi kerja mewedahi, intervensi pimpinan sangat minim.
  5. Gaya Demokratik, gaya kepemimpinan dikembalikan pada impian yang “*people centered*” karena menempatkan unsur manusia dalam organisasi pada posisi yang paling sentral. Hal demikian dijabarkan dalam berbagai hal, seperti semua daya dan dana digunakan, bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran serta dalam pengambilan keputusan.
- Pola kepemimpinan yang dikembangkan di satuan Kodim Jepara dikenal dengan 11 asas kepemimpinan yaitu:
1. *Taqwa*: bahwa pemimpin harus bertakwa kepada Tuhan YME
  2. *Ing Ngarso Sung Tulodo*: bahwa menjadi pemimpin harus dapat menjadi contoh bagi anggota yang dipimpinya.
  3. *Ing Madyo Mangun Karso*: bahwa pemimpin harus bisa menumbuhkan motivasi dan kreasi bagi yang dipimpinya.
  4. *Tutwuri Handayani*: bahwa pemimpin harus memberi dorongan kepada anggota supaya dapat maju.
  5. *Waspodo Purbo Wasesa*: bahwa pemimpin harus waspada terhadap semua yang menjadi tanggung jawabnya sesuai tugas pokoknya
  6. *Ambeg Parama Arta*: bahwa pemimpin harus bisa menahan untuk memperkaya diri saat menjabat.
  7. Prasojo: bahwa pemimpin harus berpola hidup sederhana.
  8. Jujur: bahwa pemimpin harus berkata jujur dan transparan.
  9. *Gemini*: bahwa pemimpin harus melindungi
  10. *Beloko*: bahwa pemimpin harus berkata apa adanya.
  11. *Legowo* : bahwa pemimpin harus berjiwa besar.
- Pola kepemimpinan yang telah dikembangkan di atas pada dasarnya adalah merupakan penjabaran dari penerapan gaya kepemimpinan yang dijiwai oleh pola kepemimpinan kharismatik, transformasional, transaksional, demokratik, paternalistik,

dan *laissez faire*, bahkan lebih memperkuat nilai moralitas saat memimpin.

### **Kapabilitas**

Definisi kapabilitas menurut Day (1994) adalah gabungan kompleks ketrampilan dan pembelajaran bersama, pelatihan melalui proses organisasi yang dapat memastikan berjalannya koordinasi aktivitas fungsional. Seorang pemimpin yang memiliki kapabilitas tinggi pada umumnya memiliki informasi memadai mengenai keinginan dan kebutuhan organisasi agar tetap *survive*. Selain itu, mereka juga dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan organisasi tersebut, terutama dalam mengarahkan para anak buahnya.

Kondisi kapabilitas para anggota Kodim Jepara pada kenyataannya belum optimal karena kualifikasi dan kompetensinya belum sesuai job deskripsi, sehingga belum mampu dalam menerapkan prinsip *the right man on the right job*. Kapabilitas idealnya adalah segenap kemampuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing anggota Kodim Jepara dalam melaksanakan tugas sesuai kualifikasi yang dikehendaki job deskripsi, sehingga kualifikasi yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja tugas dengan baik.

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maiyer yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) perencanaan kerja.

Menurut Steer (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas.

Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
3. Tingkat Kepemimpinan pekerja. Kepemimpinan adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Kinerjanya yang diharapkan pada anggota Kodim Jepara adalah bagaimana semua anggota dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan visinya yaitu bertindak secara profesional, solid, tangguh, berwawasan kebangsaan, serta tindakan tugasnya dapat dicintai masyarakat.

### ***Komitmen***

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun anggota masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Porter dalam (Mowday 1998) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk bersungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Gibson (1996) memberikan pengertian bahwa: “komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit”. Sedangkan Mathis & Jackson (2001) memberikan pengertian bahwa: “komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut”.

Komitmen yang ditonjolkan pada anggota Kodim Jepara adalah bagaimana dapat melaksanakan tugas dengan mengedepankan kepentingan rakyat dan negara demi

melaksanakan pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat. Serta membantu suksesnya tugas kesatuan lain demi menjaga keutuhan NKRI, baik dengan satuan TNI Polri maupun kesatuan TNI angkatan laut dan Udara. Sikap komitmen anggota yang bisa menumbuhkan rasa loyalitas terhadap organisasinya dapat mendorong semangat kerja untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga kinerja yang ditunjukkan akan semakin meningkat.

### ***Penelitian Terdahulu***

Penelitian terhadap Komitmen, Kapabilitas dan Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan masih sangat langka. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Penelitian Terdahulu**

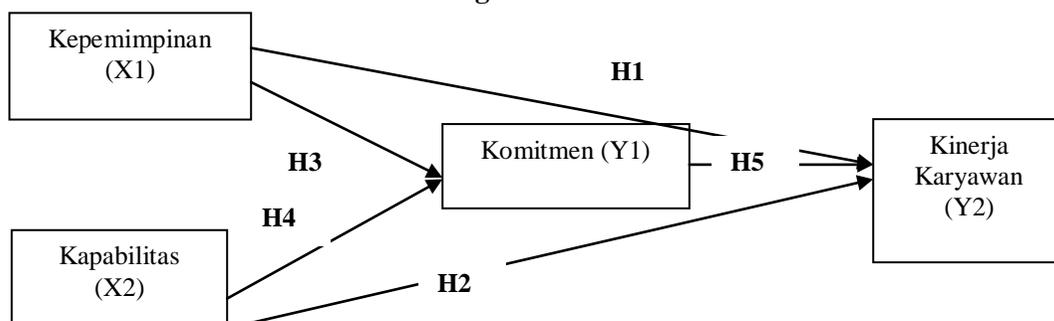
No	Peneliti	Hasil
1	Chandra Hasan (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi</li> <li>▪ Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>▪ Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja</li> </ul>
2	Kustiyono (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan, Kepemimpinan kerja, dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial</li> <li>▪ Kepemimpinan, Kepemimpinan kerja, dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara serentak</li> </ul>
3	Menon dkk (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrasi antar fungsi, kualitas komunikasi dan komitmen SDM berpengaruh positif pada kreatifitas strategi</li> <li>• Kreatifitas Strategi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasar.</li> <li>• Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja</li> </ul>
4	Carmeli, and Tishler (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecerdasan/kemampuan dan kreativitas (kapabilitas) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan</li> </ul>

Sumber: Penelitian terdahulu diringkas

### ***Kerangka Pemikiran***

Kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini, nampak pada gambar 1.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
- H2 : Kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja
- H3 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen
- H4 : Kapabilitas berpengaruh terhadap komitmen
- H5 : Komitmen berpengaruh terhadap kinerja

## Metode Penelitian

### *Populasi dan Sampel*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota KODIM Jepara yang berjumlah 241 orang. Jumlah sampel yang diambil didasarkan pada penentuan rumus berikut ini (Rao, 1996).

$$n = \frac{N}{1 + N(moe)^2}$$

Dimana:

- n = Jumlah sampel
- N = Populasi
- moe = *Margin of error* / kesalahan yang ditoleransi berkenaan dengan parameter populasi ( biasanya moe ± 5 %)

Berdasarkan rumus diatas maka perhitungan sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{241}{1 + 241(0,05)^2} \\
 &= \frac{241}{1,6025} = 150
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka jumlah sampel yang diambil sebesar 150 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan populasi anggota satuan KODIM Jepara dengan menggunakan *Proporsional Random Sampling*. Metode ini menentukan strata atau sub-strata atau kelompok yang digunakan sebagai

dasar, sebelum melakukan pemilihan secara acak. Penentuan survey ini berdasarkan antara lain: jenis kelamin, status, dan tingkatan dalam manajemen (Henry, 1990 dan Neuman, 2003 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

**Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data primer yang digunakan adalah tanggapan dari responden yang dikumpulkan dengan kuesioner. Sedangkan data sekunder yang diperoleh diperoleh dari pihak KODIM 0718 Jepara, dikumpulkan dengan dokumentasi.

**Variabel dan Indikator**

Adapun variabel dan indikator penelitian disajikan pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1	Kepemimpinan	Kepemimpinan merupakan faktor-faktor pendorong dalam melakukan suatu aktivitas dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja anggota organisasi. Menon (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan menjadi suri tauladan</li> <li>▪ Kemampuan pengambilan keputusan</li> <li>▪ Kontribusi</li> <li>▪ Kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik</li> <li>▪ Tanggung jawab pekerjaan</li> <li>▪ Memegang standar profesional.</li> </ul>
2	Kapabilitas	Kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat memberikan nilai bagi organisasi. Menon (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketrampilan</li> <li>▪ Pengetahuan</li> <li>▪ Kemampuan menerima informasi</li> <li>▪ Kemampuan menyampaikan inisiatif</li> <li>▪ Kemampuan menerima sanksi.</li> </ul>
3	Komitmen	Kekuatan yang bersifat relatif dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Mas'ud (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sikap</li> <li>▪ Kehendak bertingkah laku</li> <li>▪ Rasa memiliki</li> <li>▪ Ikatan emosional</li> </ul>
4	Kinerja Karyawan	Derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang (Byars & Rue dalam Menon, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam komunikasi</li> <li>▪ Kemampuan pengambilan keputusan</li> <li>▪ Kuantitas menyelesaikan tugas dengan baik</li> <li>▪ Pekerjaan selesai tepat waktu</li> <li>▪ Efektifitas dalam bekerja</li> <li>▪ Memegang komitmen dalam bekerja</li> </ul>

### Teknik Analisis

Teknik analisis data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural *Partial Least Square* (PLS). PLS dapat dianggap sebagai model alternatif dari *covariance based SEM*, dimana PLS dimaksudkan untuk *causal-predictive*. Tehnik statistik tersebut memungkinkan dilakukan pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit dan simultan, serta mengkonfirmasi teori (Ghozali, 2006).

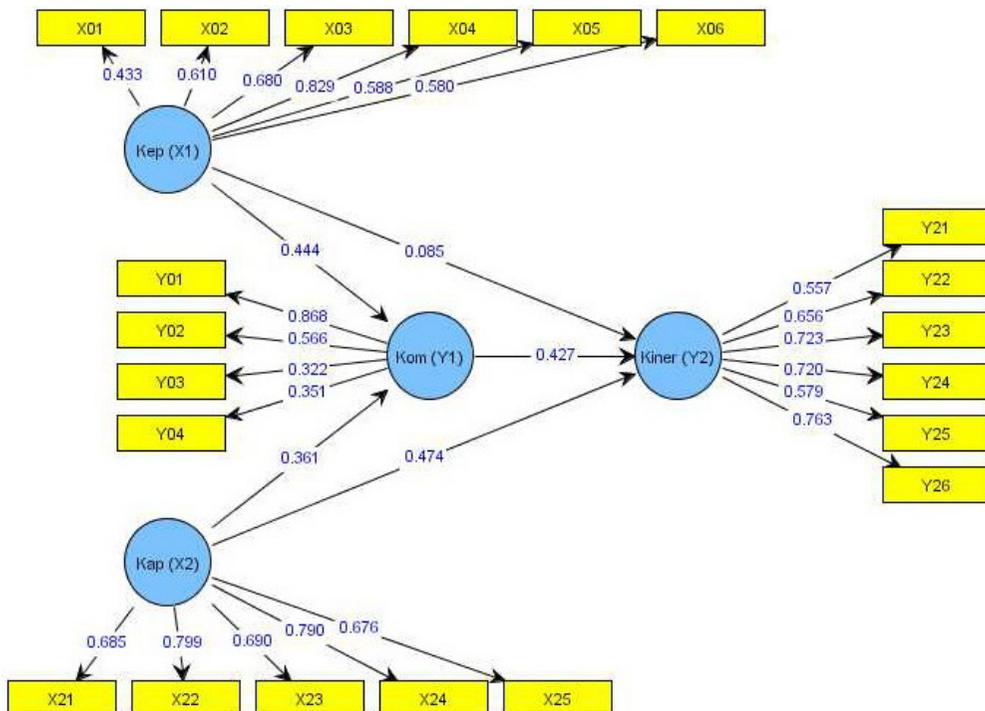
### Analisis Data dan Pembahasan

#### Pengujian validitas dan reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan berdasarkan uji statistik *loading factor*, *composite reliability*, *average variance extract*. Hasilnya disajikan pada gambar 2, tabel 4 dan 5.

Pengujian unidimensionalitas, seperti yang disajikan pada gambar 3, dari masing-masing konstruk dengan melihat *convergent validity* dari masing-masing indikator konstruk. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,70 sedangkan loading factor 0,5-0,6 masih bisa dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan.

**Gambar 3**  
**Hasil Calculate Model**



Sumber: data primer diolah

**Tabel 4**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan	0.792
Kapabilitas	0.724
Komitmen	0.833
Kinerja	0.865

Sumber: data primer yang diolah

Masing-masing konstruk sangat reliabel karena memiliki composite reliability yang tinggi di atas 0,7, artinya instrumen dari semua variabel dianggap handal untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 5**  
**AVE dan Akar AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE
Kepem (X0)	0.407	0,638
Kapab (X1)	0.302	0,550
Komit (Y0)	0.576	0,759
Kinerja (Y1)	0.520	0,721

Sumber: data primer yang diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *Discriminant validity* dapat diuji dengan cara membandingkan nilai akar dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Dengan melihat tabel di atas jelas bahwa nilai akar AVE lebih tinggi terhadap korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

### **Hubungan antar Konstruk**

Dalam membaca hasil *Inner Model* atau hubungan antar Konstruk tabel 6.

**Tabel 6**  
*Coefficient Parameter, Nilai T-Statistic dan R-Square*

	<b>Original Sample Estimate</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T-Statistic</b>	<b>R-Square</b>
Kep -> Kin	0.129	0.138	0.209	
Kapblts -> Kin	0.470	0.158	2.979	
Kep -> Kom	0.451	0.195	2.307	
Kapblts -> Kom	0.321	0.192	1.970	
Kom -> Kin	0.470	0.101	4.649	
Komitmen				0.305
Kinerja				0.206

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 6 menjadi dasar bagi pengujian hipotesis penelitian, seperti yang diuraikan pada bagian berikutnya.

### ***Pengujian Hipotesis***

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan SmartPLS dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (Sig 0,05) maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima dan sebaliknya.

#### **1. Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja)**

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik (0,209) lebih kecil dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05) dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini ditolak, artinya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara.

Byars & Rue dalam Menon, (1999) menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh pada Kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Kepemimpinan tidak signifikan berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian bahwa hasil penelitian yang dilakukan tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Byars & Rue dalam Menon, (1999).

#### **2. Uji Hipotesis 2 (Pengaruh Kapabilitas Terhadap Kinerja)**

Hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik (2,979) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05). Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian

ini diterima, artinya Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Semakin tinggi kapabilitas anggota satuan KODIM Jepara meningkat, terutama faktor pengetahuannya (loading faktornya paling tinggi), maka akan dapat meningkatkan kinerja anggota satuan KODIM Jepara.

Carmeli, A. and Tishler, (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Kapabilitas yang efektif dengan Kinerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Carmeli, A. and Tishler, (2006).

### **3. Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen)**

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik (2,307) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05). Jadi dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, artinya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan komandan KODIM Jepara akan berdampak baik terhadap Komitmen anggota satuannya, terutama pada sikap komit anggota (loading faktornya paling tinggi).

William N. Cooke (2000) menyatakan bahwa Kepemimpinan yang kondusif mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh William N. Cooke (2000).

### **4. Uji Hipotesis 4 (Pengaruh Kapabilitas Kerja Terhadap Komitmen)**

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah Kapabilitas Kerja berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik (1,970) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima, artinya Kapabilitas Kerja berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Semakin tinggi tingkat kapabilitas anggota satuan KODIM Jepara akan berdampak pada peningkatan rasa komitmennya terhadap lembaga Kodim Jepara terutama pada indikator sikap komit (loading faktornya paling tinggi).

Adeyinka Tella, et.al (2007) menyatakan bahwa Kapabilitas kerja meningkatkan kinerja dan Komitmen karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Kapabilitas kerja berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Adeyinka Tella, et.al (2007).

## 5. Uji Hipotesis 5 (Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja)

Hipotesis 5 dalam penelitian ini adalah Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Berdasarkan dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS diketahui bahwa nilai t-statistik (4,649) lebih besar dari t-tabel 1,96 (Sig 0,05). Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, artinya Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara, semakin tinggi sikap komit (loading faktornya paling tinggi) akan berdampak meningkatkan kinerja anggota satuan KODIM Jepara.

Adeyinka Tella, et.al (2007) menyatakan bahwa Komitmen meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Adeyinka Tella, et.al (2007).

### *Pembuktian Variabel Intervening*

#### 1. Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Kinerja Melalui Komitmen

Untuk membuktikan apakah Komitmen Kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja, maka perlu dilakukan uji perbandingan nilai kontribusi yang diberikan kepada hubungan langsung antara variabel Kepemimpinan dengan Kinerja dan variabel Kepemimpinan dengan Kinerja melalui Komitmen. Apabila nilai kontribusi yang diberikan hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka Komitmen bukan merupakan variabel intervening.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebesar 0,085 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Kepemimpinan dengan Kinerja melalui Komitmen adalah sebesar 0,190 (0,444 x 0,427). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja.

#### 2. Hubungan Antara Kapabilitas dengan Kinerja Melalui Komitmen

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagaimana Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel Kapabilitas terhadap Kinerja adalah sebesar 0,474 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel Kapabilitas dengan Kinerja melalui Komitmen adalah sebesar 0,154 (0,361 x 0,427). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Kapabilitas terhadap Kinerja secara langsung lebih besar daripada pengaruh variabel Kapabilitas terhadap Kinerja melalui Komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen bukan merupakan variabel intervening bagi

hubungan antara Kapabilitas dengan Kinerja.

## **Penutup**

### ***Kesimpulan***

Kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 ditolak, artinya Kepemimpinan Komandan KODIM Jepara belum mampu mempengaruhi untuk meningkatkan Kinerja anggota Satuannya. Dengan demikian hal ini tidak membuktikan hasil penelitian yang dilakukan terdahulu oleh Carmeli A. and Tishler (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.
2. Hipotesis 2 diterima, yaitu Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anil Menon, Sundar G. Bharadway, Phani Tej Adindam & Steven W. Edison (1999) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kapabilitas dengan kinerja.
3. Hipotesis 3 diterima, yaitu Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Mispan Indarjo (2002) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kapabilitas terhadap komitmen anggota di BPM Semarang Jawa Tengah.
4. Hipotesis 4 diterima, yaitu Kapabilitas berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung dengan hasil penelitian terdahulu oleh Kustijono (2005) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kapabilitas terhadap komitmen.
5. Hipotesis 5 diterima, yaitu Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja anggota Satuan KODIM Jepara. Dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Chandra Hasan (2004) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen terhadap kinerja anggota di Pemkot Semarang.

### ***Keterbatasan Penelitian***

Model peningkatan kinerja dengan menggunakan variabel kepemimpinan, kapabilitas, dan komitmen ini hanya berlaku pada Satuan KODIM Jepara. Hal ini tidak dapat diaplikasikan pada lembaga lain atau pada tempat dan waktu yang berlainan.

### **Daftar Pustaka**

- Adipoetra, W., 2004, "Upaya Peningkatan Kinerja Pemasaran dengan konsep Marketing Strategy Making Process Melalui Kreativitas Strategi dan Pembelajaran Organisasional", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. III No. 1 Mei 2004, h.89-110.

- Arikunto, Suharsimi, 2000, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi V)*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Byars, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Fuad Mas'ud, 2002, *Survey diagnosa Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP Undip, Semarang.
- Gujarati, N Damodar, 2003, *Basic Econometrics*, Fourth Edition, International Edition Mc. Graw Hill, Singapore.
- Hani Handoko, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2003, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Umar, Husain, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mayer, J.P., Allen, N.J. Gellatly, I.R., 1994, "Affective and Continuance Commitment to Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75.
- Menon, A. Bharadjwaj, S.G, Adidam, PT, and Edison, S.W, 1999, "Antecedent and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63 April 1999. h.18-47.
- McCormick and Tiffin, 1994, "Trainee Attributes and Attitudes : Neglected Influences of Training Effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 11.
- Robbin, S.P., 2001, *Organizational Behavior*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, Second edition*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Singarimbun Masri dan Sofyan Effendi, 1990, *Metode Penelitian Survey*, LP3 ES, Jakarta.
- Steers, R.M & Porter, 1998, *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill, Boston.
- \_\_\_\_\_, R, 1998, *Efektivitas Organisasi*, Alih Bahasa Magdalena Yamin, Penerbit Erlangga, Jakarta.