

PENGARUH KOMPETENSI KERJASAMA TIM DAN KEPEMIMPINAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA BUMN DI KOTA MAKASSAR**Hasbiyadi¹,**¹ Manajemen, STIEM BongayaEmail: hasbiyadi.stiem@gmail.com*(Diterima: 20 Desember 2017; direvisi: 18 Januari 2018; dipublikasikan: 18 April 2018)*©2018 –Bongaya Journal for Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: *This study attempts to try and analyze influence (i) the competence of team cooperation to the company performance; (ii) leadership to the company performance; (iii) competence team cooperation through organizational commitment to the company performance; (iv) competence of leadership through commitment to the company performance; and (v) organizational commitment to the company performance.*

This study is explanatory research tried to define causality relationship between variables competence team cooperation, competence of leadership, the organizational commitment and the company performance. The research was done in PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero), PT. Pertamina (Persero), PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Persero), dan PT. Pelindo IV (Persero). The population of the research is BUMN permanent employees in Makassar. The sample are 250 employees and used convenience methods. Analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling (SEM)

The results showed that the competence of team cooperation has positive effects significantly to the company performance either directly or through organizational commitment. Competence leadership has positive effects significantly to organizational commitment, but not significant to company performance

Keywords: *Competence team cooperation; competence of leadership; organizational commitment; company performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh (i) kompetensi kerjasama tim terhadap kinerja perusahaan; (ii) kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan; (iii) kompetensi kerjasama tim melalui komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan; (iv) kompetensi kepemimpinan melalui komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan; dan (v) komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanasi (explanatory research). Penelitian ini bersifat eksplanatif (explanatory research), yakni berusaha menjelaskan hubungan kausalitas (causality relationship) antara variabel kompetensi kerjasama tim, kompetensi kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Lokasi penelitian di laksanakan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero), PT. Pertamina (Persero), PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Persero), dan PT. Pelindo IV (Persero). Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan tetap BUMN yang ada di Kota Makassar. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 250 karyawan, pengambilan sampel menggunakan metode Convenience. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Structural Equation Modeling (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerjasama tim berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional. Kompetensi kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci: Kompetensi kerjasama tim; kompetensi kepemimpinan; komitmen organisasional; kinerja perusahaan

PENDAHULUAN

Beberapa karakteristik positif yang telah membentuk persepsi publik mengenai perusahaan berbasis teknologi, namun pandangan tersebut seringkali dibentuk oleh gambaran yang keliru mengenai kemampuan perusahaan-perusahaan tersebut (Doutriaux, 1992). Hal ini dikarenakan perusahaan tersebut hanya mengutamakan proses produksi dan operasi, pengembangan dan pemasaran produk dengan menawarkan jasa sebagai nilai tambahnya. Selain itu umumnya teknologi yang mereka pergunakan adalah teknologi informasi dan komunikasi, elektronik, bioteknologi, ataupun teknologi berbasis optik yang ditandai oleh perubahan teknologi yang sangat dinamis dan cepat sehingga wilayah usaha mereka bercirikan tingkat perubahan yang cepat serta dipenuhi ketidakpastian (Taylor dan Banks, 1992:25; Aldrich dan Martinez, 2001:44; Alvarez dan Busenitz, 2001:758).

Dalam penelitian terkait dengan praktek terbaik organisasional, maka penelusuran literatur kami menunjukkan bahwa kompetensi kerja atau kompetensi manajerial umumnya didefinisikan berdasarkan kepada pengaruh-pengaruh situasional sebelumnya tersebut seperti disarankan oleh Kanfer & Ackerman (2005). Definisi Kanfer & Ackerman (2005) ini jika ditilik masih cukup umum, definisi yang lebih spesifik sebelumnya dinyatakan oleh Spencer & Spencer (1993:9) sebagai berikut: "Suatu kompetensi ialah karakteristik mendasar dari individu yang secara kausal dikaitkan kepada kinerja superior dan/atau efektif yang disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu".

Spencer & Spencer (1993:9) lebih lanjut menjelaskan bahwa: "...karakteristik yang

mendasari mengartikan bahwa kompetensi yang dimaksud dapat dipandang merupakan bagian kepribadian seseorang yang merupakan tabiatnya dan karenanya dapat bertahan lama serta dapat dipergunakan memprediksikan perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas terkait pekerjaan. Secara kausal terkait berarti bahwa kompetensi tersebut menjadi penyebab atau prediktor dari perilaku dan kinerja. Disesuaikan dengan kriteria mengartikan bahwa kompetensi tersebut akan secara aktual mampu memprediksi siapa yang melakukan sesuatu dengan baik atau buruk apabila diukur melalui kriteria atau standar tertentu."

Terkait kompetensi kerjasama tim, maka Paulus (2000:241) menerangkan bahwa kompetensi ini diperlukan terutama saat sekelompok kecil individu yang secara kolektif bertanggung jawab dan yang pekerjaannya membutuhkan koordinasi agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara kolektif. Dalam rangka untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi melalui tim, manajer perlu memahami bagaimana mendesain tim yang sesuai, menciptakan lingkungan yang mendukung kerjasama tim, dan mengelola dinamika tim secara tepat.

Cameron & Caza (2002) selanjutnya mengindikasikan kompetensi kepemimpinan sebagai keahlian yang perlu dimiliki manajer terutama mereka yang berada pada level puncak. Mereka menyatakan bahwa kegiatan atau fungsi memimpin dari manajemen melibatkan penciptaan suatu visi mengenai apa yang harus dikerjakan anggota organisasional dan kemudian mengarahkan dan mengkoordinirnya sehingga mencapai tujuannya. Manajer dikatakan memimpin pada saat mereka memperjelas apa yang perlu dicapai, menyediakan balas jasa yang diinginkan bagi pencapaian sasaran, mengkomunikasikan informasi yang

dibutuhkan, memicu perubahan, dan memberdayakan karyawan untuk menjadi lebih independen atau memecahkan konflik antar anggota tim. Manajer yang efektif karenanya dipandang ahli dalam mempromosikan perubahan, memotivasi orang lainnya, mengembangkan bawahan, mengelola konflik, dan membangun dukungan bagi kekuasaannya.

Komitmen mengacu pada tiga dimensi (Allen dan Mayer, 1990), Pertama, karyawan dengan komitmen affektif yang kuat (strong affective commitment) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berniat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, karyawan yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. Ketiga, karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi. Lebih lanjut Monday, 1984 menjelaskan tingkat komitmen yang tinggi akan memiliki implikasi; (1) penerimaan (acceptance) individu terhadap tujuan dan nilai dalam organisasi, (2) kesediaan untuk menjadi bagian dalam organisasi, dan (3) perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap (1) identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi dan (3) perasaan loyalitas terhadap organisasi (Gibson, 1996).

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi (Brahmasari, 2004:64). Untuk mendorong kinerja karyawan agar memberikan pelayanan dengan baik yang bisa dilakukan perusahaan di antaranya adalah dengan berupaya menciptakan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasi dan diterima dengan baik di dalam suatu organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Gibson, 1996).

Hipotesis

Penelitian ini menguji hipotesis mengenai hubungan dan pengaruh antara kompetensi kerjasama tim, kompetensi kepemimpinan, komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hipotesis yang akan di uji yaitu :

1. Kompetensi kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
2. Kompetensi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
3. Kompetensi kerjasama tim melalui komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
4. Kompetensi kepemimpinan melalui komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
5. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

METODE

Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel kompetensi kerjasama tim dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen organisasi. Dalam pembahasan akan dilakukan analisis secara deskriptif terhadap kecenderungan keterlibatan tiap-tiap variabel. Perolehan informasi merupakan persepsi responden mengenai variabel – variabel tersebut.

Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) adalah suatu teknik statistik yang mampu menganalisis hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung (Yamin dan Kurniawan, 2009:3). SEM memungkinkan dilakukannya analisis diantara beberapa variabel dependent dan independent secara langsung (Hair et al, dalam Yamin dan Kurniawan, 2009:3).

SEM merupakan gabungan antara dua metode statistik, yaitu (1) analisis faktor yang dikembangkan dalam psikologi/psikometri atau sosiologi dan (2) model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri.

Dua alasan yang mendasari digunakannya SEM menurut Yamin dan Kurniawan (2009:3) adalah: pertama, SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi

hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antar konstruk dependent dan independent). Kedua, SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (*manifest variable* atau variabel indikator).

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Sekaran, 2003). Sebagai upaya yang dilakukan untuk menyamakan persepsi dalam menginterpretasikan makna variabel-variabel yang digunakan dan dapat diukur dalam penelitian ini maka dikemukakan variabel dan definisi operasional sebagai berikut:

Kompetensi Kerjasama tim (X1)

Kualitas kerjasama tim merupakan cerminan dari tingginya kompetensi masing-masing anggota tim saat bekerja bersama sebagai tim. Konstruk untuk mengukur kompetensi kerjasama tim diekstraksi dari konstruk kualitas kerjasama tim ("teamwork quality") yang awalnya dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001). Item yang merepresentasikan konstruk ini karenanya adalah:

- (1) Intensitas komunikasi (X1.1). Anggota tim mampu berkomunikasi secara intensif.
- (2) Keterbukaan komunikasi (X1.2). Anggota tim mampu berkomunikasi secara terbuka dalam tim mengenai ide-ide dan informasi yang penting.
- (3) Kejelasan informasi (X1.3). Adanya kejelasan komunikasi yang berlangsung antara sesama anggota tim.
- (4) Koordinasi tugas-tugas (X1.4). Pelaksanaan tugas-tugas dikoordinasikan dengan sesama anggota tim.
- (5) Saling mendukung (X1.5). Anggota tim saling mendukung satu sama lainnya sesuai dengan kemampuan terbaiknya.
- (6) Suasana kooperatif (X1.6). Dalam tim manajemen puncak, terdapat suasana kerja yang kooperatif

Kompetensi Kepemimpinan (X2)

Kompetensi Kepemimpinan adalah penilaian karyawan terhadap atasan dalam hal kemampuan untuk menyelaraskan sasaran-sasaran dari karyawan dengan sasaran-sasaran perusahaan (Gimeno et al (1997)). Kemampuan kepemimpinan dalam hal ini mencakup motivasi, peningkatan kinerja karyawan, pengembangan pribadi karyawan, pendelegasian tanggungjawab dan kebebasan bagi karyawan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara independen. Adapun variabel tersebut terdiri dari:

- (1) Memotivasi karyawan untuk bekerja keras (X2.1). Atasan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja keras.
- (2) Berusaha meningkatkan kinerja karyawan (X2.2). Atasan mendorong karyawan dalam mencapai peningkatan kinerja karyawan.
- (3) Mendukung pengembangan pribadi karyawan (X2.3). Atasan memfasilitasi pengembangan karyawan perusahaan.
- (4) Pendelegasian (X2.4). Atasan mampu mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan.
- (5) Kebebasan karyawan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara independen (X2.5). Atasan menawarkan kebebasan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Komitmen Organisasional (Y1)

Komitmen organisasional adalah variabel endogen pertama dalam penelitian ini. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai identifikasi rasa, keterlibatan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasinya ataupun dapat dikatakan seberapa jauh karyawan tersebut mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatan di dalam suatu organisasi. Komitmen organisasional ini diukur dengan mengadopsi beberapa instrumen yang dikembangkan oleh Mowday dan Porter (1979):

- (1) Bersedia bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan untuk membantu perusahaan berhasil dan sukses. (Y1.1)
- (2) Membanggakan organisasi ini kepada orang lain bahwa organisasi tempat saya bekerja adalah organisasi yang baik. (Y1.2)
- (3) Setia kepada organisasi. (Y1.3)
- (4) Bersedia menerima semua macam bentuk penugasan agar tetap dapat bekerja dengan organisasi. (Y1.4)
- (5) Organisasi memberi inspirasi untuk berprestasi. (Y1.5)

Tabel 1 Evaluasi kriteria Goodness of fit indices

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
X ² Chi Square	$\alpha=5\% \rightarrow 12,592$	10,054	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,122	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,676	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,987	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,995	Baik

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel kompetensi kerjasama tim maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Secara umum hal ini dapat menjelaskan bahwa model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kompetensi kerjasama tim dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai indikator kompetensi kerjasama tim tampak pada tabel berikut

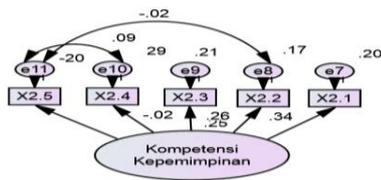
Tabel 2 Loading Faktor (λ) Pengukuran

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (C.R)	Prob. (p)	Sig.
X1.1	0,750	11,196	0,000	Signifikan
X1.2	0,740	10,930	0,000	Signifikan
X1.3	0,715	10,193	0,000	Signifikan
X2.4	0,748	10,904	0,000	Signifikan
X2.5	0,786	11,549	0,000	Signifikan
X2.6	0,735	Fix	Fix	Signifikan

Loading faktor (λ) pengukuran variabel kompetensi kerjasama tim pada tabel di atas menunjukkan hasil indikator yang paling tinggi yaitu X2.5 sebesar 0,786 adalah indikator saling mendukung, ini mencerminkan bahwa kerjasama tim dalam perusahaan BUMN di Kota Makassar termasuk tinggi, dimana kerjasama tim menunjukkan ekpektasi positif dan kerjasama tim memberi semangat dan menghargai kontribusi sesama anggota tim serta memberikan penghargaan pada anggota tim yang berperformansi baik, sedangkan untuk indikator X2.3 atau kejelasan informasi berkontribusi kecil atau 0,715 yang mencerminkan dalam kerjasama tim belum optimalnya kejelasan informasi yang diterima oleh anggota tim dan informasi yang diiterima belum relevan sehingga dapat memunculkan perbedaan informasi dalam anggota tim.

Kompetensi Kepemimpinan (X2)

Hasil uji CFA variabel kompetensi kepemimpinan terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terlampir pada lampiran 7. Hasil uji konstruk variabel kompetensi kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya



Gambar 2 CFA Variabel Kompetensi Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas terdapat beberapa kriteria model fit yang belum memenuhi standar *cut-off value* yaitu chi-square, probability, CMIN-DF, RMSEA, AGFI, dan TLI. Dengan demikian diperlukan modifikasi model CFA agar tercapai model fit pada variabel kompetensi kepemimpinan yang diuraikan pada gambar dan tabel berikut ini.

Tabel 3 Evaluasi kriteria Goodness of fit indices

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
X ² Chi Square	$\alpha = 5\% \rightarrow 7,815$	2,260	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,520	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,753	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,997	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,983	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,004	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel kompetensi kepemimpinan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Secara umum hal ini dapat menjelaskan bahwa model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel kompetensi kepemimpinan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai indikator kompetensi kepemimpinan tampak pada tabel berikut

Tabel 4 Loading Faktor (λ) Pengukuran

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (C.R)	Prob. (p)	Sig.
X3.1	0,828	12,330	0,000	Signifikan
X3.2	0,831	12,015	0,000	Signifikan
X3.3	0,808	12,034	0,000	Signifikan
X3.4	0,647	12,314	0,000	Signifikan
X3.5	0,745	Fix	Fix	Signifikan

Sumber: Lampiran 7 (2016)

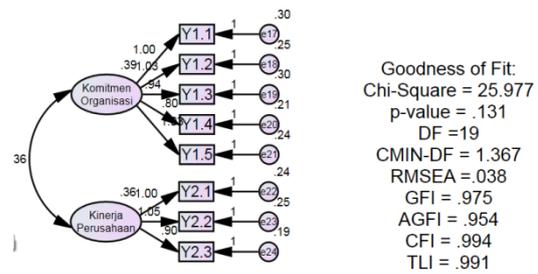
Loading faktor (λ) pengukuran variabel kompetensi kepemimpinan pada Tabel di atas menunjukkan hasil indikator yang paling tinggi yaitu X3.2 sebesar 0,831 yang mencerminkan bahwa atasan atau pimpinan dalam perusahaan memfasilitasi pengembangan karyawan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya berdampak positif pada kinerja perusahaan, sedangkan untuk indikator X3.4 berkontribusi kecil atau 0,647 yang mencerminkan dalam kepemimpinan, atasan

kurangnya memberikan pendelegasian tanggungjawab kepada bawahan atau karyawan

Komitmen Organisasional (Y1) dan Kinerja Perusahaan (Y2)

Hasil uji CFA variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan terhadap model secara keseluruhan (*overall*). Hasil uji konstruk variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari

evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Gambar 3 CFA Variabel Komitmen Organisasional dan Kinerja Perusahaan

Tabel 5 Evaluasi kriteria Goodness of fit indices

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² Chi Square	$\alpha = 5\% \rightarrow 30,144$	25,977	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,131	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,367	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,975	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,954	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,991	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,994	Baik

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan maka kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Secara umum hal ini dapat menjelaskan bahwa model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima. Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan

sebagai indikator dari variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai indikator komitmen organisasional dan kinerja mencerminkan masing-masing sebagai indikator komitmen organisasional dan kinerja perusahaan tampak pada tabel berikut

Tabel 6 Loading Faktor (λ) Pengukuran

Indikator Variabel	Loading Factor (λ)	Critical Ratio (C.R)	Prob. (p)	Sig.
Komitmen Organisasional				
Y1.1	0,753	Fix	Fix	Signifikan
Y1.2	0,790	12,728	0,000	Signifikan
Y1.3	0,730	11,639	0,000	Signifikan
Y1.4	0,741	11,886	0,000	Signifikan
Y1.5	0,800	12,805	0,000	Signifikan
Kinerja Perusahaan				
Y1.1	0,776	Fix	Fix	Signifikan
Y1.2	0,783	13,012	0,000	Signifikan
Y1.3	0,778	12,869	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah

Loading faktor (λ) pengukuran variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan pada Tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel komitmen organisasional dan kinerja perusahaan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten, maka semua indikator dapat diikutkan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Tabel di bawah ini akan memperlihatkan nilai-nilai koefisien regresi (*regression wight estimate*) dan *critical ratio* (t hitung). Hipotesa akan diterima jika *critical ratio* (t hitung) lebih besar dari nilai t tabel atau nilai p value $\leq 0,05$, nilai koefisien disusun berdasarkan tabel di bawah ini

Tabel 7 Evaluasi Loading Factor Uji Full Model

Variabel	Variabel	Nilai Estimasi	Critical Ratio	Sig. Level $\leq 0,050$	Keterangan
Kompetensi Kerjasama Tim	Komitmen Organisasi	0,400	2,678	0,007	Signifikan
Kompetensi Kepemimpinan	Komitmen Organisasi	0,220	2,879	0,004	Signifikan
Kompetensi Kerjasama Tim	Kinerja Perusahaan	0,270	2,682	0,007	Signifikan
Kompetensi Kepemimpinan	Kinerja Perusahaan	0,025	0,528	0,598	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasi	Kinerja Perusahaan	0,172	2,511	0,012	Signifikan

Berdasarkan Tabel di atas yang mendeskripsikan tentang evaluasi estimasi pada model struktural. Adapun hubungan fungsional variabel eksogen dan endogen dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Nilai estimasi koefisien sebesar $0,400 > 0$ hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal kompetensi kerjasama tim terhadap komitmen organisasi bertanda positif. Nilai *critical ratio* (t-hitung) 2,678 lebih besar dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta nilai p-value $0,007 < 0,050$ berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kompetensi kerjasama tim maka akan meningkatkan komitmen organisasi.
- b) Nilai estimasi koefisien sebesar $0,220 > 0$ hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal kompetensi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi bertanda positif. Nilai *critical ratio* (t-hitung) 2,879 lebih besar dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta nilai p-value $0,004 < 0,050$ berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan maka akan meningkatkan komitmen organisasi.

- c) Nilai estimasi koefisien sebesar $0,270 > 0$ hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal kompetensi kerjasama tim terhadap kinerja perusahaan bertanda positif. Nilai *critical ratio* (t-hitung) 2,682 lebih besar dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta nilai p-value $0,007 < 0,050$ berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kompetensi kerjasama tim maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.
- d) Nilai estimasi koefisien sebesar $0,025 > 0$ hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan bertanda positif. Nilai *critical ratio* (t-hitung) 0,528 lebih kecil dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta nilai p-value $0,598 > 0,050$ berarti tidak signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan tidak akan meningkatkan kinerja perusahaan.
- e) Nilai estimasi koefisien sebesar $0,172 > 0$ hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan bertanda positif. Nilai *critical ratio* (t-hitung) 2,511 lebih besar dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta nilai

p-value $0,012 < 0,050$ berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa dengan peningkatan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Evaluasi *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Kuat tidaknya hubungan efek tak langsung (*indirect effect*) antar variabel konstruk sebagaimana Tabel 8 dievaluasi dengan konsepsi pemakaian pengaruh tersebut. Besaran nilai *standardized indirect effects* merepresentasikan kuat tidaknya hubungan antar variabel konstruk penelitian diuraikan sebagai berikut

Tabel 8. Nilai *standardized indirect effect* variabel

Variabel	Intervening	Variabel	<i>Indirect Effect</i>	Keterangan
Kompetensi Kerjasama Tim	Komitmen Organisasional	Kinerja Perusahaan	0,047	Signifikan
Kompetensi Kepemimpinan	Komitmen Organisasional	Kinerja Perusahaan	0,047	Signifikan

Sumber: Data diolah

Selanjutnya interpretasi efek tak langsung (*indirect effect*) antar variabel konstruk yang diasumsikan pada model penelitian dideskripsikan berikut ini.

- a) Pengaruh tidak langsung kompetensi kerjasama tim terhadap kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan sebesar 0.047. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan kompetensi kerjasama tim yang lebih baik akan meningkatkan kinerja perusahaan jika disertai dengan pertumbuhan komitmen organisasional sebesar 4,7%.
- b) Pengaruh tidak langsung kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan sebesar 0.047. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang lebih baik akan meningkatkan kinerja perusahaan jika disertai dengan pertumbuhan komitmen organisasional sebesar 4,7%.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kompetensi kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kompetensi kerjasama tim dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan BUMN. Peranan kompetensi kerjasama tim dalam organisasi bertujuan untuk berprestasi, sehingga karyawan dituntut untuk mampu menjadi anggota tim kerja yang saling bersinergi. Anggota tim berperan dalam memberi informasi, mencari informasi, memprakarsai, menetapkan standar atau aturan, menjelaskan, merangkum, dan menguji kesepakatan. Kerjasama tim akan terwujud jika seluruh anggota organisasi saling membantu, saling memberi umpan balik, dan saling memotivasi. Kompetensi kerjasama tim mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan tingginya Intensitas komunikasi sesama karyawan BUMN sehingga karyawan mampu menyampaikan atau membagi informasi relevan dan berguna sesama anggota tim serta para karyawan berusaha berkomunikasi dan berdialog untuk merespon kepedulian sesama anggota tim dengan melakukan tindakan responsif.

- 2) Kompetensi kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kompetensi kepemimpinan tidak memberikan sumbangsih terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan BUMN, dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan dianggap konstan. Temuan ini mengungkapkan rendahnya kualitas

visionary, disiplin diri yang buruk, kesalahan yang sama seringkali terulang, tidak antusias, kemampuan komunikasi yang rendah, rendahnya kemampuan menangani setiap masalah, serta tidak mampu meningkatkan empati bawahannya, juga menunjukkan rendahnya pimpinan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja keras, disamping itu kemampuan mendelegasikan tanggung jawabnya kepada karyawan masih kurang, serta pimpinan kurang keinginan dalam menawarkan kebebasan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya bahkan untuk memfasilitasi dalam hal pengembangan karyawan juga masih rendah.

- 3) Kompetensi kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen organisasional, kompetensi kerjasama tim memberikan sumbangsih yang besar terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan BUMN melalui peningkatan komitmen organisasional. Dengan memahami kondisi di setiap tahapan pengembangan tim, maka akan dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik. Kualitas kompetensi kerjasama tim dapat menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi
- 4) Kompetensi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen organisasional, kompetensi kepemimpinan memberikan sumbangsih yang besar terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan BUMN melalui peningkatan komitmen organisasional. Kinerja perusahaan dan komitmen organisasi yang berkualitas unggul dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas kompetensi kepemimpinan
- 5) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, komitmen organisasional dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja perusahaan BUMN. Komitmen organisasional yang tinggi dapat menjadi kekuatan individu untuk terlibat penuh dalam keberhasilan meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Setiap anggota tim harus memahami tujuan tim secara jelas dan memiliki kemauan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tim karena tujuan tim adalah merupakan hasil dari tujuan bersama dimana tujuan tim pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kerjasama dalam tim sehingga kerjasama dalam tim mampu untuk meningkatkan prestasi, produktivitas, dan menciptakan hubungan kerja yang positif diantara sesama anggotanya
- 2) Diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang sesuai, *connection* yang luas dan *confidence*. Tingkat kompetensi kepemimpinan seseorang dapat dipelajari melalui beberapa tingkatan kemampuan yaitu seseorang tidak memiliki pengetahuan banyak tentang kompetensi kepemimpinan, dan tidak peka untuk mengembangkan kompetensi tersebut, dan seseorang menjadi sadar apa yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara baik, tetapi masih merupakan kompetensi yang bersifat personal.
- 3) Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja dengan cara menghargai orang lain, memperluas wawasan pengetahuan, mengungkapkan ide, pendapat dan tanggapan, serta memiliki kemampuan dalam bernegosiasi. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja perusahaan
- 4) Dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka usaha mencapai tujuan. Seorang pemimpin semestinya mengetahui sifat-sifat individual orang-orang kepercayaannya dan ia juga mengetahui tindakan apa yang dapat menstimulus karyawan agar mereka bekerja sebaik-baiknya.
- 5) Komitmen organisasional akan tumbuh dan melekat pada diri karyawan jika adanya keadilan dan kepuasan, keamanan kerja, keterlibatan karyawan, dan kepercayaan karyawan. Pihak perusahaan

juga diharapkan aktif dalam upaya peningkatan input karyawan ke dalam perusahaan, karyawan yang merasa bahwa ide mereka didengar, maka cenderung akan terikat secara efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH Jr, 1996. *Organization* (8 Ed). New York : Ricard D.Irwin, Inc
- Gilbert, J. 1996, "Reducing the risks from innovation", *Journal of Systems Management*, 47(1), pp.12-16.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C., & Woo, C.Y., 1997, "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp.750-783.
- Hall, R., 1992, "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13(2), pp.135-144.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., 2001, "*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*", 4th ed. Cincinnati, NJ: South West.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H.G., 2001, "Teamwork Quality and The Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence", *Organization Science*, 12(4), pp.435-449.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L., 2005, "Work competence: A person-oriented perspective", dalam *Handbook of Competence and Motivation*, New York: The Guilford Press, pp.336-353.
- Katz, R.L., 1974, "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, 52(5), pp.90-102.
- Kolb, D.A., Boyatzis, R.E. & Mainemelis, C., 1999, "*Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions*", Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Kotter, J.P., 1982, "*The general managers*", New York.
- March, J. & Simon, H., 1958, "*Organizations*", New York.
- Mayer. J. P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychologi*, Vol. 78, No. 4, 538-551
- McClelland, D.C., 1998, "Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews", *Psychological Science*, 9(5), pp.331-339.
- Meyer, M.H. & Roberts, E.B., 1986, "New product strategy in small technology-based firms: a pilot study", *Management Science*, 32(7), pp.806-821.
- Miller, D. & Friesen, P.H., 1982, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), pp.1-25.
- Miller, W.L., 2001, "Innovation for business growth", *Research Technology Management*, 44(5), pp.26-41.
- Mintzberg, H., 1989, "*On Management*", New York.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. 1986. "*Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior*". *Tourism Management* Vol. 27 (2006) pp 547-499
- Paulus, P.B., 2000, "Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups, *Applied Psychology: An International Review*, 49, pp.237-367.
- Peace & Mechanic., 2014, *Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State.*, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 3, Ver. I (Mar. 2014), PP 33-41
- Robbins, S.P., 1996. "*Organizational Behavior*" (Terjemahan), Jilid 2, Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Buana Ilmu Populer.
- Roure, J.B. & Keeley, R.H., 1990, "Predictors of success in new technology based ventures", *Journal of Business Venturing*, 5(4), pp.201-220.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building*

Approach, Fourth Edition. New York: John Willey & Sons, Inc.

Spencer, L. M. Jr., & Spencer, S., 1993, "*Competence at Work*", New York: John Wiley & Sons, Inc.

Stuart, R. & Abetti, P.A., 1987, "Start-up ventures: towards a prediction of initial success", *Journal of Business Venturing*, 2(3), pp.215-230.

Stuart, R. & Lindsay, P., 1997, "Beyond the frame of management competenc(i)es: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations", *Journal of European Industrial Training*, 21(1), pp.26-33.