

**PENGARUH KOMPETENSI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK TARAHAH *PORT***

(Tesis)

Oleh

ANDRISA PUTRA



Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung

Bandar Lampung

2016

**PENGARUH KOMPETENSI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT BUKIT ASAM
(PERSERO)TBK TARAHAH *PORT***

ABSTRAK

PT Bukit Asam(Persero) Tbk merupakan BUMN yang bergerak di bidang pertambangan energi yaitu batubara. Komitmen perusahaan untuk menjadi perusahaan berstandar internasional membutuhkan tuntutan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan melakukan peningkatan kompetensi karyawan dan membina hubungan yang baik antar karyawan. Akan tetapi pada tahun 2015 realisasi produksi hanya mencapai 90,37% dibandingkan target tahun 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan LMX terhadap kinerja karyawan yang dilakukan pada PT Bukit Asam(Persero) Tbk Tarahan *Port*. Teknik analisis yang digunakan adalah uji regresi linier berganda pada taraf signifikansi 5% dengan menggunakan kuesioner sebagai data primer. Populasi penelitian adalah karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk Tarahan *Port* sebanyak 310 orang. Dari populasi ini diambil sampel 165 orang yang didapatkan dengan menggunakan teknik Isaac dan Michael. Sedangkan data sekunder didapatkan dari wawancara dan laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk . Sedangkan LMX berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti peningkatan LMX hanya mampu memberikan dampak peningkatan yang kecil terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa secara simultan variabel kompetensi dan LMX mampu menerangkan sebesar 52,5% variabel kinerja.

Kata kunci: Kompetensi, LMX, kinerja

**EFFECT OF COMPETENCE AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON
EMPLOYEE PERFORMANCE
AT PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK TARAHAH *PORT***

ABSTRACT

PT Bukit Asam (Persero) Tbk is a state-owned company which engages in mining energy such as coals. The main commitment of this company is to be an international standard firm which entails high performance demand. Therefore, this company requires an enhancement in employee competency and foster good relationship with employees. However, according to data in 2015, it shows that the realization of production has reached only around 90.37% compare with target in 2015.

This research is aimed to perceive the influence of competency and LMX towards employee performance in PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan Port. The analysis technique used is multiple linear regression at the significance level of 5% by using questionnaire as the primary data. The study population is the employees of PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan Port which is approximately 310 people. From this population, the sample taken from 165 people is obtained using the Isaac and Michael technique. Moreover, the secondary data is gained from an interview and the annual report of PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

The outcome of this research partially shows that competency will give a significant positive influence towards employee performance in PT Bukit Asam (Persero) Tbk. On the contrary, LMX shows less positive influence towards the performance. Accordingly, the increase of LMX would only present a minor improvement on the employee performance. The final result of this research will also reveal that the variable of competency and LMX are simultaneously able to explain the 52,5% of performance variable.

Key words: Competency, LMX, Performance.

**PENGARUH KOMPETENSI DAN *LEADER MEMBER EXCHANGE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK TARAHAH PORT**

Oleh :

ANDRISA PUTRA

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO) TBK TARAHAH PORT**

Nama Mahasiswa : **ANDRISA PUTRA**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1421011003**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

MENYETUJUI
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Dr. Ayi Ahadiat, SE, M.B.A.
NIP. 196503071 991031001

Pembimbing II,

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si
NIP. 19620822 198703 2 002

Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Ketua Program Studi,

Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si
NIP. 19590906 198603 1 003

MENGESAHKAN

1. **Komisi Penguji**
1.1 **Ketua Komisi Penguji**
(Pembimbing I) : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



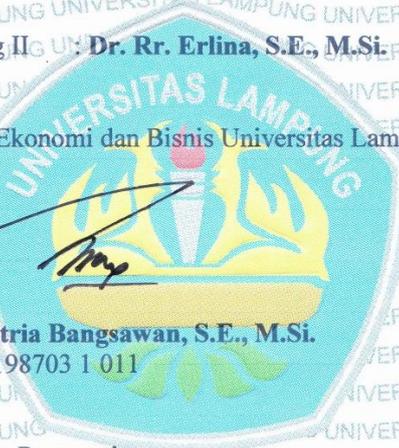
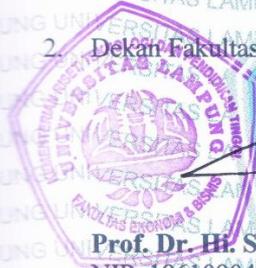
1.2 **Anggota Komisi Penguji**
(Penguji Utama) : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



1.3 **Pembimbing II** : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



2. **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011



3. **Direktur Program Pascasarjana**



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Eulus Ujian Tesis : 15 Oktober 2016



LEMBAR PERNYATAAN *PLAGIARISM*

Dengan ini Saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BUKIT ASAM (PERSERO)TBK TARAHAH PORT” adalah karya Saya sendiri dan Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya Penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, Saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 17 Oktober 2016

Pembuat Pernyataan



Andrisa Putra

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 14 Juni 1988, adalah anak kedua dari empat bersaudara pasangan Bapak Rusdi Ali dan Ibu Yusro Yusuf. Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis diawali di Sekolah Dasar Negeri II Kotabumi Tengah Lampung Utara dan selesai pada tahun 2000. Kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kotabumi Lampung Utara hingga selesai pada tahun 2003. Pendidikan selanjutnya Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Bandar Lampung sampai selesai pada tahun 2006. Pada tahun yang sama penulis terdaftar sebagai mahasiswa Sekolah Tinggi Teknik Telekomunikasi mengambil program Sarjana Teknik, jurusan Teknik Telekomunikasi, melalui jalur Seleksi Mahasiswa Baru Bersama (SMBB) Telkom. Selanjutnya pada tahun 2014 penulis tercatat sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

*Segala puji hanya milik Allah SWT, atas rahmat dan nikmat yang luar biasa ...
Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW*

Dengan Ketulusan kupersembahkan tesis ini kepada :

Ibuku Yusro Yusuf dan Ayahku Rusdi Ali, yang ku banggakan ,kakakku Anita Septia Putri beserta kedua adikku Erwin Saputra dan Winda Lestari yang sangat ku sayangi serta kepada adinda Minerva Nadia Putri yang insya allah kelak akan mendampingi jalan hidupku. Terima kasih sepenuhnya atas dorongan semangat , doa-doa dan perhatiannya yang telah diberikan untuk keberhasilanku.

Almamaterku tercinta

"Forget about all the reasons why something may not work. You only need to find one good reason why it will."

(Dr. Robert Anthony)

"Imagination is more important than knowledge. "

(Albert Einstein)

"Hope sees the invisible, feels the intangible and achieves the impossible."

(Unknown)

No matter how hard today, tomorrow always will be brighter you need to believe what you believe

(Andrisa Putra)

"Orang yang pintar bukanlah orang yang merasa pintar, akan tetapi ia adalah orang yang merasa bodoh, dengan begitu ia tak akan pernah berhenti untuk terus belajar"

(Not Know)

SANWACANA

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan Port”. Dalam menyelesaikan Tesis ini penulis mengakui banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. **Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. **Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Akademik..
3. **Dr. Ernie Hendrawati, S.E., M.Si**, selaku Sekertaris Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung
4. **Dr. Ayi Ahadiat, S.E, M.B.A**, selaku Dosen Pembimbing Utama dalam penyusunan Tesis ini. Saran perbaikan, arahan kepercayaan dan waktu yang telah diberikan merupakan bantuan yang tak terkira dalam menyelesaikan tesis ini.
5. **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**, selaku Dosen Pendamping Utama yang telah banyak meluangkan waktu memberikan bimbingan, motivasi dan saran dalam proses penyusunan tesis ini.
6. **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**, selaku Penguji Utama dalam penyusunan tesis ini, atas bimbingan dan nasihat yang membangun

7. Seluruh Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membekali ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan. Dan Bapak dan ibu staf administrasi Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Seluruh Pegawai di PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan *Port* yang telah memberikan bantuan dan kepercayaan dalam penulisan tesis ini.
9. Cinta dan dukungan berupa moril maupun materil dari kedua orang tua penulis terkasih. Terima kasih atas segala yang telah dilakukan demi penulis, dan terimakasih atas setiap cinta yang terpancar serta doa dan restu yang selalu mengiring tiap langkah penulis. Terimakasih kepada Bapak Rusdi Ali dan Ibu Yusro Yusuf yang senantiasa memberikan kasih sayang sepanjang masa sehingga penulis bisa sampai ke titik ini.
10. Kakak tercinta Anita Septia Putri terimakasih atas segala doa, dukungan, canda, tawa dan macam-macam bantuan dalam menyelesaikan Skripsi ini. Terima kasih untuk Erwin Saputra dan Winda Lestari, semoga semua usaha penulis dapat menjadi lecutan semangat tak terhingga agar adik-adik tercinta dapat menggapai hal yang lebih demi kebahagiaan dan kebanggaan kedua orang tua tercinta. Dan untuk keluarga besar terimakasih atas segala dukungan yang telah diberikan.
11. Minerva Nadia Putri kekasih yang selalu setia mendampingi dan terus memberikan dukungan doa, semangat, waktu dan tenaga, Terimakasih telah mbingkiskanku cinta yang menenangkan dan menguatkan. To be with you is all i need.

12. Teman-teman terbaik seperjuangan sejak duduk dibangku kuliah khususnya Dwi Elyatika, Yusri Evalina S.S, Windy Sitorus, Rio Alamanda, Shifayasfina Lukel, David Saputra, M. Alawido, M.Iqbal, pak Sarjono, Ses Dian, Rizki A.Tanum, Novia, yang banyak memberikan pelajaran dan kebersamaan selama suka dan duka selama dua tahun terakhir ini.
13. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan Magister Manajemen 2014, Mbak Yuyun, Riski Syandri, Harry, Desi, Suslina, Mbak Vietha, Bang Arif, Mbak Zilzaal, Ikhsan, Bastian, Mbak Yule, Agung SN, Mas Gatra, Bang Aprizal, Angga, Heditia, Frans, Papi Amsir, Adesta, Indra Dewi, Rara, Ala, Nina, Pandhu, Ibu Yuni, Mbak Leni, Pak Andy, Pak Endi, Dian O., Hariansya, Bang Ohan, Dewi, Pak Rahmad, Satrio, Anggi dan Mbak Rahma. Terima kasih atas semangat dan pertemanan selama ini.
14. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari Allah SWT dan Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat. Amin

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari pihak-pihak yang disebutkan diatas maka penyusunan tesis ini tidak mungkin selesai. Semoga bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 17 Oktober 2016

Penulis,

Andri Saputra

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	13
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Pengertian Kompetensi	13
2.1.2 Teori <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	18
2.1.3 Pengertian Kinerja	20
2.1.4 Penelitian Terdahulu.....	24
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	25
2.2.1 Hipotesis	25
2.2.2 Kerangka Pemikiran	26
3. METODE PENELITIAN	27
3.1 Lokasi dan Obyek Penelitian.....	27
3.2 Jenis dan Sumber Data	27
3.3 Populasi dan Sampel.....	28
3.4 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional	31
3.5 Metode Pengumpulan Data	32
3.5.1.Kuesioner.....	32
3.5.2.Wawancara	33
3.5.3.Study Pustaka	33

3.6 Instrumen Penelitian	33
3.7 Metode Analisis Data	37
3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda.....	37
3.7.2.Uji Hipotesis	38
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
4.1 Tentang Perusahaan.....	42
4.2 Karakteristik Responden	43
4.3 Analisis Deskripti Variabel	47
4.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	53
4.4.1 Uji Hipotesis (Uji t dan Uji F)	55
4.4.2 Koefisien Determinasi (R^2).....	60
5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	62
5.2 Keterbatasan	63
6. DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN.....	
1. Kuesioner Penelitian.....	
2. Hasil Rekapitulasi Kuesioner	
3. Tabel Uji t.....	
4. Tabel Uji F.....	
5. Hasil Uji Validitas SPSS	
6. Hasil Uji Reliabilitas SPSS.....	
7. Hasil Analisis Frekuensi SPSS	
8. Hasil Uji Asumsi Klasik SPSS	
9. Hasil Analisis Regresi Linier.....	
10. Hasil Uji t dan Uji F	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Karyawan PT Bukit Asam Tahun 2015.....	2
Tabel 1.2 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Berdasarkan Usia Tahun 2015 ...	3
Tabel 1.3 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Berdasarkan Lama Bekerja Tahun 2015	3
Tabel 1.4 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Tahun 2015.....	4
Tabel 1.5 Hasil Survei Kepuasan Pegawai PT Bukit Asam tahun 2015.....	6
Tabel 1.6 Balance Score Card PT Bukit Asam (Persero) Tbk tahun 2016.....	7
Tabel 3.1 Jumlah Sampel Proporsional	30
Tabel 3.2. Definisi Operasional	31
Tabel 3.3 Nilai KMO instrument penelitian pervariabel	34
Tabel 3.4 Nilai Loading factor Instrumen Penelitian per Butir Pertanyaan	34
Tabel 3.5 Koefisien nilai r Cronbach's Alpha	36
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas	36
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	42
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	43
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	43
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	44
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden atas Variabel Kompetensi	46
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden atas Variabel LMX	47
Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja	49
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	50

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas	51
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda	51
Tabel 4.12 Uji Analisis Varian (ANOVA) atau Uji F	55
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi(R^2).....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Produksi Tahun 2015	8
Gambar 1.2 Penjualan PT Bukit Asam Tahun 2015	9
Gambar 1.3. Laba Usaha dan Laba Bersih Tahun 2015	10
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	26

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai visi dan misinya secara berkelanjutan tergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Bagi suatu perusahaan tersedianya SDM yang berkualitas dan profesional merupakan suatu syarat dalam rangka meningkatkan mutu kinerja perusahaan secara umum. Menurut Mangkunegara (2007:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).

Kompetensi menurut Wyatt(dalam Ruky 2003:106), merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya suatu perusahaan dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap perusahaannya.

Seiring dengan pertumbuhan kinerja Perseroan, pertumbuhan karyawan merupakan salah satu aspek strategis yang memegang peranan penting dalam laju gerak kinerja perusahaan di masa kini dan masa mendatang. Perseroan tidak hanya memperhatikan peningkatan kualitas karyawan dari sisi kompetensi saja, akan tetapi juga memperhatikan pentingnya komposisi karyawan sesuai dengan kebutuhan pengembangan perusahaan.

Jumlah karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk pada tahun 2015 secara keseluruhan berjumlah 2663 orang(*Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016*). Salah satu wilayah operasi perusahaan yang berada di Lampung adalah Tarahan *Port* yang memiliki karyawan tetap yang berjumlah 310 orang.

Selanjutnya komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dilihat dari tingkat pendidikannya, komposisi karyawan Yang memiliki tingkat pendidikan diatas diploma hanya mencapai 52 orang jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan maksimal SMA/ sederajat yang mencapai 248 orang.

Jenjang pendidikan karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk secara lengkap dapat dilihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1 Tingkat Pendidikan Karyawan PT Bukit Asam Tahun 2015

Jenjang Pendidikan	2015
Sekolah Dasar	7
Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	37
Sekolah Lanjutan Tingkat Akhir	204
Diploma	22
Sarjana	24
Pasca Sarjana	6
Total	310

Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Komposisi usia karyawan perusahaan pada 31 Desember 2015 di dominasi oleh karyawan dengan usia di atas 50 tahun yaitu sebesar 54% atau 169 orang. Hal ini

berarti sebagian besar karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan Port berada diatas usia produktif.

Tabel 1.2 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Berdasarkan Usia Tahun 2015

Usia	2015
< 34 Tahun	72
35-39 Tahun	2
40 - 44 Tahun	32
45 - 49 Tahun	35
> 50 Tahun	169
Total	310

Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Tabel 1.3 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Berdasarkan Lama Bekerja Tahun 2015

Usia	2015
< 5 Tahun	69
5-10 Tahun	7
10-15 Tahun	1
15-20 Tahun	24
20-25 Tahun	25
25-30 Tahun	148
> 30 Tahun	36
Total	310

Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Tabel data diatas menunjukkan sebanyak 184 orang(59%) karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk Tarahan Port telah bekerja lebih dari 25 tahun. Dengan adanya komitmen PT Bukit Asam(Persero) Tbk yang secara rutin melakukan pelatihan dan sertifikasi untuk setiap karyawannya.guna meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Sedangkan untuk karyawan baru sebelum diangkat menjadi pegawai tetap, para calon pegawai baru PT Bukit Asam (Persero) Tbk menjalani pelatihan Pre Employee Training (PET) sesuai tingkat pendidikan, untuk memberi pembekalan para karyawan baru. Dengan adanya PET keterampilan para karyawan akan meningkat baik secara individu ataupun secara tim. Sehingga calon pegawai mempunyai mental dan fisik yang handal serta menguasai tugas-tugas dasar dalam penyelenggaraan usaha pertambangan batubara maupun usaha baru Perseroan di bidang pembangkitan tenaga listrik dan usaha lainnya. Hal ini dapat memberikan asumsi bahwa sebagian besar karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk memiliki banyak pengalaman dan keterampilan yang ditunjang dengan sertifikat baik nasional maupun internasional.

Jika dilihat dari tabel 1.2 tentang komposisi karyawan berdasarkan usia dapat dilihat bahwa sebanyak 169 orang karyawan mendekati usia pensiun sehingga dalam 5 tahun kedepan PT Bukit Asam(Persero) Tbk harus melakukan Rekrutasi yang besar untuk menutupi jumlah karyawan yang akan pensiun. Agar dapat mempertahankan kinerja perusahaan PT Bukit Asam Persero perlu melakukan analisis seberapa besar pengaruh kompetensi dapat memacu kinerja pegawai yang nantinya akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Sedangkan komposisi karyawan berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 1.4.

Tabel 1.4 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Tahun 2015

Jabatan	2015	Keterangan
Manajer Utama	1	Tingkat 1
Manajer Madya	5	Tingkat 2
Manajer Muda	32	Tingkat 3

Tabel 1.4 Komposisi Karyawan PT Bukit Asam Tahun 2015

Jabatan	2015	Keterangan
Penyelia	166	Tingkat 4
Pelaksana Terampil	51	Tingkat 5
Pelaksana	55	Tingkat 6
Total	310	

Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 166 orang berada ditingkat 4 atau setaraf dengan tingkat penyelia. Data tabel ini yang akan digunakan untuk penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini..

Sedangkan untuk kompetensi perilaku dinilai dari bagaimana seorang karyawan mengikuti peraturan di dalam perusahaan. PT Bukit Asam dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki Standart Operating Procedure (SOP) yang wajib dilakukan oleh setiap karyawan perusahaan. SOP dimaksudkan agar kinerja yang dicapai sesuai dengan keinginan perusahaan. Selain itu untuk mencapai hasil kinerja yang optimal kompetensi yang ada harus di dukung dengan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan langsung.

Leader Member Exchange merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012). Terbentuknya hubungan interpesonal khususnya komunikasi yang baik akan sangat menunjang kinerja perusahaan. Suatu perusahaan atau organisasi pada umumnya melakukan rapat koordinasi untuk membahas situasi yang terjadi didalam perusahaan. Baik pada tingkat dewan direksi ataupun pada tingkat manajemen perusahaan. Sama halnya dengan PT Bukit Asam(Persero) Tbk,

secara rutin manajemen mengadakan Rapat Koordinasi (Rakor) yang melibatkan seluruh mata rantai produksi dan penjualan (supply chain). Rakor membahas berbagai agenda seperti perkembangan kondisi pasar batubara, permintaan konsumen, kendala produksi di lapangan dan proses pengangkutan yang dapat mempengaruhi volume penjualan. Hasil diskusi kemudian digunakan sebagai dasar penentuan strategi produksi maupun penjualan yang paling sesuai untuk periode tiga bulan ke depan untuk mendukung pencapaian target penjualan yang telah ditentukan.

PT Bukit Asam (Persero) Tbk secara berkala setiap 3 bulan dilakukan survei kepuasan pegawai. Survei ini dilakukan di seluruh satuan kerja yang dilakukan secara acak.

Tabel 1.5 Hasil Survei Kepuasan Pegawai PT Bukit Asam tahun 2015

Pengelompokan Karyawan	Triwulan			
	I	II	III	IV
Jenjang I (Manajer Utama)	0,00	2,82	0,00	3,00
Jenjang II	3,23	2,75	2,67	2,80
Jenjang III	2,77	2,84	2,95	3,00
Jenjang IV	2,91	2,88	2,73	3,07
Jenjang V	3,25	3,17	2,61	3,00
Jenjang VI (Pelaksana)	3,18	2,86	2,74	0,00
Nilai Rata-Rata	2,92	2,88	2,74	2,97

Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Tabel diatas memperlihatkan pada triwulan ke IV tahun 2015 diperoleh tingkat kepuasan pegawai PT Bukit Asam sebesar 2,97 pada skala 4 atau masuk kategori memuaskan(4=sangat memuaskan, 3=memuaskan, 2=cukup memuaskan, 1=tidak

memuaskan). Dari survei tingkat kepuasan ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap manajemen perusahaan berada pada tingkat memuaskan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa dengan tingkat kepuasan yang tinggi maka hubungan kepercayaan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik. Angka 0 pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada saat itu survei tidak dilakukan terhadap jenjang tersebut.

Mangkunegara (2007:65) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal maka dibutuhkan orang-orang yang akan ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki orang tersebut untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan oleh organisasi "*the right man on the right place/the right man on the right job*".

Manajemen pengelolaan kinerja PT Bukit Asam menggunakan metode *Balance Score Card*(BSC) yang penilaiannya dilakukan secara Triwulan (per 3 bulan). Adapun pencapaian *Balance Score Card* sepanjang tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6 *Balance Score Card* PT Bukit Asam (Persero) Tbk tahun 2016

Tahun	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
2015	98,16%	95,70%	97,03%	97,46%

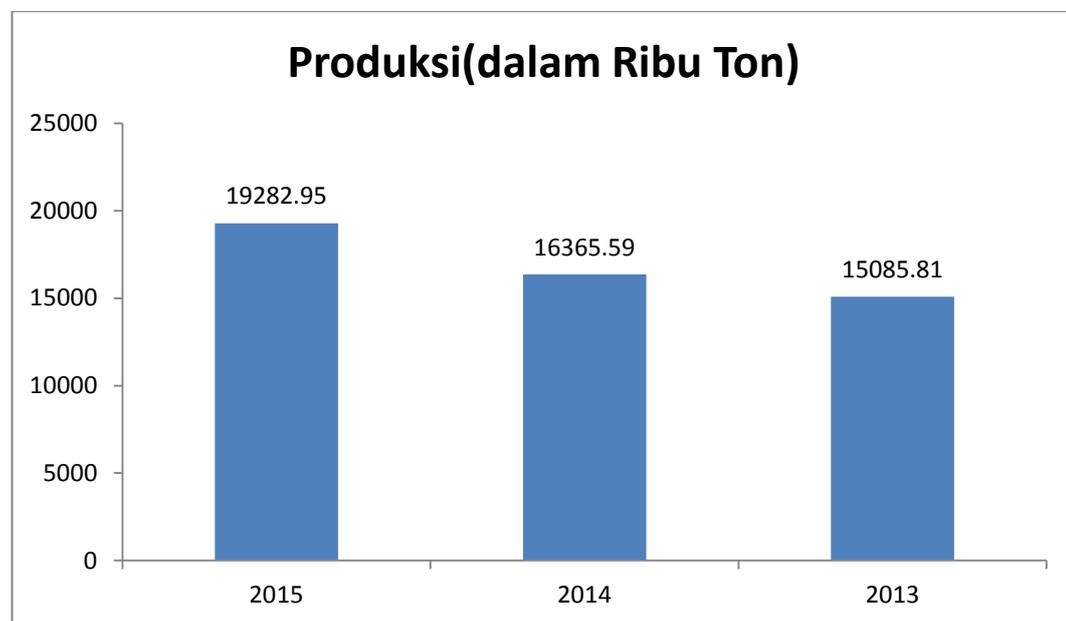
Sumber : Wawancara bersama manajer PT Bukit Asam (Persero)

Manajemen PT Bukit Asam menetapkan nilai 95% sebagai standar kinerja perorangan berada pada level yang sangat baik. Dari data tabel diatas seluruh hasil penilaian *Balance Score Card* (BSC) berada di atas batas nilai yang diharapkan

perusahaan. walaupun pada triwulan ke dua terjadi penurunan yang cukup besar akan tetapi tetap berada diatas nilai standar perusahaan.

Dari sisi kinerja produksi dan penjualan perusahaan PT Bukit Asam (Persero) Tbk mencatatkan pencapaian kinerja antara lain :

1. Jumlah Produksi



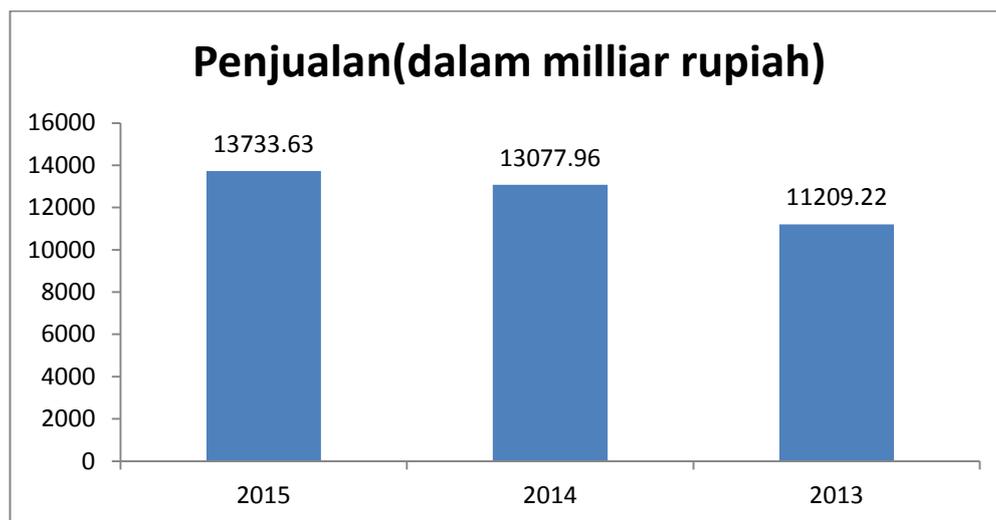
Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Gambar 1.1 Produksi Tahun 2015

Jumlah produksi merupakan indikator yang dapat menunjukkan kinerja dari unit produksi. Semakin besar jumlah produksi yang dapat dicapai maka semakin tinggi kinerja perusahaan dan unit produksi tersebut pada khususnya. Adanya peningkatan yang cukup besar pada tahun 2015 yaitu sebesar 2.917.360 ton batubara. Akan tetapi realisasi produksi dan pembelian tahun 2015 sebesar 19.282.950 ton atau 90,37% dibandingkan target tahun 2015 sebesar 21.337.210 ton(Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016)

2. Penjualan

Penjualan merupakan transaksi penjualan barang produksi. Semakin besar jumlah barang produksi yang dihasilkan maka akan semakin besar juga penjualan yang dicatatkan. Pada tahun 2014 dibanding tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah produksi yaitu sebesar 1.279.780 ton, yang menyebabkan peningkatan penjualan sebesar Rp. 1.868.740.000.000,00. Akan tetapi pada tahun 2015 terjadi peningkatan penjualan sebesar 2.917.360 ton sedangkan peningkatan penjualannya hanya sebesar Rp. 655.670.000.000,00. Penjualan ini terpaut jauh jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.



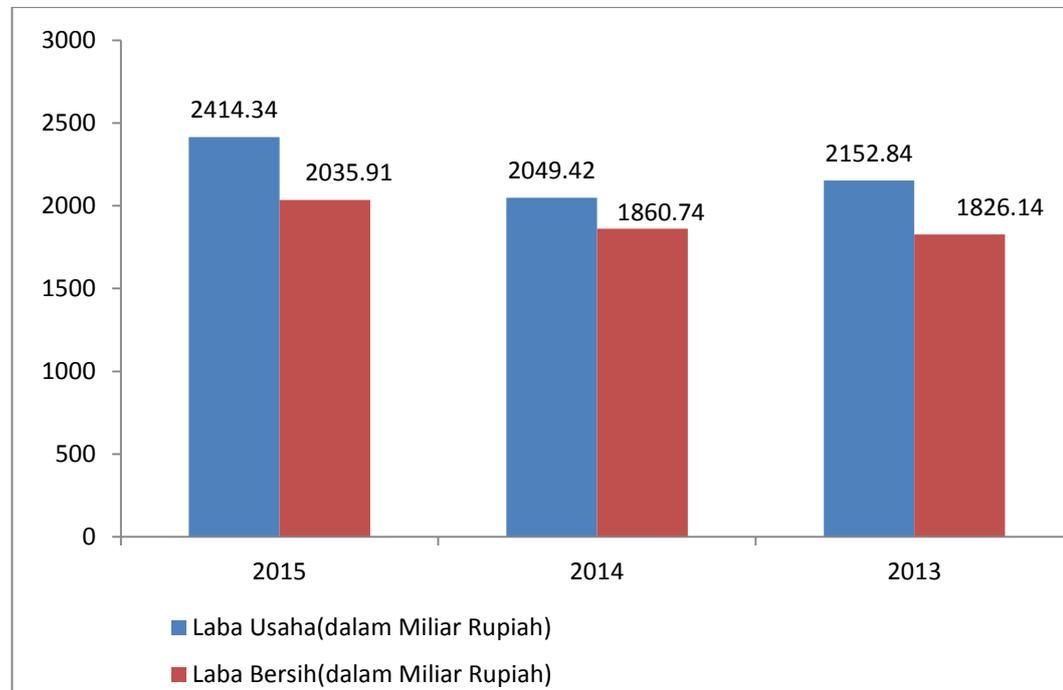
Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Gambar 1.2 Penjualan PT Bukit Asam Tahun 2015

3. Laba Usaha dan Laba Bersih

Laba merupakan salah satu indikator dari pencapaian kinerja perusahaan, semakin besar peningkatan laba perusahaan maka semakin baik juga kinerja perusahaan

itu. Untuk pencapaian laba usaha ataupun laba bersih perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : laporan tahunan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tahun 2016

Gambar 1.3. Laba Usaha dan Laba Bersih Tahun 2015

Dengan melihat dari beberapa gambar diatas dapat disimpulkan terjadi tren peningkatan baik dari sisi penjualan dan produksi dari tahun sebelumnya akan tetapi terdapat penurunan laba usaha mulai pada tahun 2013 ketahun 2014. Lalu baru pada tahun 2015 baik laba usaha maupun laba bersih perusahaan mengalami peningkatan.yang cukup besar. Hal in berbanding terbalik dengan kompetensi karyawan yang terus mengalami peningkatan jenjang pendidikan, walaupun terjadi kecenderungan jumlah karyawan yang menurun. Menurut Kosasih *et all* (2007:26) kompetensi karyawan memberikan pengaruh yang positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan kondisi pada PT Bukit Asam(Persero) Tbk. Yang mengalami penurunan kinerja dalam hal

pencapaian target dan laba perusahaan. Selain itu hubungan atasan dan bawahan (LMX) yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan (Casimir 2016).

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompetensi dan Leader Member Exchange (LMX) terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bukit Asam”. Sehingga dapat diketahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan bagaimana hubunga

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, berikut rumusan masalah didalam penelitian ini :

- 1.1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam?.
- 1.2. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam?.
- 1.3. Apakah *Leader Member Exchange (LMX)* dan Kompetensi secara bersama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam?.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

- a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam.

- b. Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam.
- c. Pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan PT Bukit Asam.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi peneliti. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan, pengalaman bagi peneliti, serta mempraktekan teori yang telah didapat dan mampu memadukan teori dan fakta yang terjadi
2. Bagi perusahaan. Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi berupa sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pt bukit asam dan bisa salah satu pertimbangan dalam penetapan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai
3. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiahannya serta dapat dijadikan sebagai wacana untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*ability*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk meningkatkan prestasi dan kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasi yang akan menunjang kesuksesan sebuah organisasi (Wyatt (2003:106)).

Adapun karakteristik yang membentuk kompetensi antara lain :

1. Pengetahuan

Menurut Drucker dalam Tjakramadja Hidayat Jann,(2006:61) pengetahuan adalah informasi terstruktur secara merata untuk memberikan arahan agar terjadi proses transformasi (proses kerja) yang efisien dan efektif, sekaligus informasi tersebut untuk pengendalian hasil.

Pengetahuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya :

a. Pendidikan

Pendidikan adalah sebuah proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok dan juga usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan.

b. Media

Media yang secara khusus didesain untuk mencapai masyarakat yang sangat luas. Jadi contoh dari media ini adalah televisi, radio, koran/majalah dan internet.

2. Keterampilan

Menurut Spencer dan Spencer (1993:11) Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kemampuan merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins,2001).

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Ada 7(tujuh) dimensi yang membentuk kemampuan mental, yaitu kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan. Sedangkan

kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan (Robbins,2001).

Menurut (Gibson,et.al,1996) : keterampilan, yaitu kemampuan dan keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya :

- c. Tingkat penguasaan terhadap tata kerja dan prosedur kerja.
- d. Kemampuan mengatasi kesulitan yang timbul dalam pekerjaan.
- e. Kemampuan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja (mutasi pimpinan atau pegawai)
- f. Kesiediaan menerima tugas di luar tugas pokok.
- g. Masa kerja

3. Perilaku

Menurut Viethzal(2004:4) perilaku adalah kesiapan untuk menganggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.

Menurut Notoatmojo (1996:132) Perilaku terdiri dari :

- a. Menerima (*Receiving*)

Menerima diartikan bahwa orang (subyek) mau dan memperhatikan stimulus yang diberikan (obyek)

b. Merespon (*Responding*)

Memberikan jawaban apabila ditanya, mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan adalah suatu indikasi sikap karena dengan suatu usaha untuk menjawab pertanyaan atau mengerjakan tugas yang diberikan. Lepas pekerjaan itu benar atau salah adalah berarti orang itu menerima ide tersebut

c. Menghargai (*Valuing*)

Mengajak orang lain untuk mengerjakan atau mendiskusikan dengan orang lain terhadap suatu masalah.

d. Bertanggung jawab (*Responsible*)

Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang telah dipilihnya dengan segala resiko.

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Konsep kompetensi diterapkan dalam berbagai aspek dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Awalnya kompetensi dimanfaatkan dalam bidang pelatihan dan pengembangan (*competency based training*), rekrutmen dan seleksi (*competency based recruitmen and selection*) dan sistem renumerasi (*competency based payment*). Kemudian terakhir kompetensi diintegrasikan kedalam konsep (*competency based human resource management*(*CBHRM*)).

Melalui *CBHRM*, kompetensi pegawai akan terdokumentasikan dengan baik dan dapat dilakukan pengembangan searah dengan pengembangan kompetensi utama (*core competencies*) organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Dengan demikian, dengan mudah dapat diidentifikasi kebutuhan kompetensi pegawai, sehingga arah kebijakan pengembangan pegawai dapat ditentukan.

Menurut Sedarmayanti(2007:129-130) manfaat kompetensi adalah :

a. Seleksi/ Rekrutmen

Seleksi adalah proses mencocokkan antara pekerjaan dan calon pemegang jawaban, baik yang direkrut dari dalam maupun dari luar perusahaan

b. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses pemahaman bersama antara atasan dan bawahan mengenai apa saja yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya sehingga akan meningkatkan keterampilan tercapainya sasaran yang ditetapkan

c. Perencanaan Karir dan Suksesi

Adalah proses berkesinambungan untuk memilih karyawan kompeten yang siap naik ke jabatan yang lebih tinggi/ lebih strategis, apabila pada suatu saat jabatan tersebut lowong.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Mencakup program pelatihan formal, penguasaan, monitoring dan intervensi terhadap struktur organisasi, proses kerja dan budaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan

e. Penggajian

Sistem penggajian adalah sebuah metode untuk menentukan gaji tetap dan variabel untuk karyawan dalam sebuah organisasi.

2.1.2. Teori *Leader Member Exchange*

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Casmann pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976. Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012). *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan.

Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Bien, 1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (*Relationship*) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

Sparrowe dan Liden (1997) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu :

1. Menilai (*Testing and Assessment*)

Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori in-group maupun out-group berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

2. Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para bawahan yang termasuk ke dalam kategori in-group akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.

3. Tercipta Ikatan Emosional (*Creation of Emotional Bond*)

Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan diantara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap atasan.

Adanya Hubungan LMX yang tinggi memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja pekerjaan (Graen *et al*,1982). Casimir(2016) menjelaskan karakteristik hubungan LMX yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Adanya sikap saling menghormati antara atasan dan bawahan

2. Timbul kepercayaan baik dari atasan kepada bawahan maupun kepercayaan bawahan terhadap atasan
3. Terpenuhinya kewajiban atasan dan bawahan
4. Memiliki pertimbangan yang matang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.3. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2007:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Istiningsih (2006:24) dalam Sriwidodo (2010:49) Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di tentukan.

Mangkunegara (2007 : 67) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” Yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu sikap, suatu perbuatan, suatu prestasi dan suatu yang pekerjaan yang membuahkan hasil walaupun hasilnya baik atau buruk itu dapat dikatakan kinerja.

- Kriteria Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (1993, p. 382) dalam Kosasih (2007:82) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

a. Quality

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

b. Quantity

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

c. Timeliness

Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk

aktifitas lain.

d. Cost effectiveness

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

e. Need for supervision

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

f. Interpersonal impact

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

- Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner dalam Sainul (2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

- Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan:

- a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan

- b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
 - c. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diembankan perusahaan kepada karyawannya.
 - d. Sikap: perilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.
- Faktor Penghambat Kinerja

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2004:317) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendefinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu:

- a. Kendala hukum/ legal.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.

- b. Bias oleh penilai (penyelia).

Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk –bentuk bias yang umumnya terjadi adalah :

3. *Halo effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
 4. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
 5. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- c. Mengurangi bias penilaian.

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang menjadi dasar teoritis penulis dalam mengembangkan hipotesis.

No	Penulis	Metodelogi	Hasil
1	Emmyah (2009)	Variabel bebas yaitu : kompetensi. Variabel terikat yaitu kinerja. Perangkat lunak yang digunakan adalah SPSS	Secara simultan, kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Ujung Pandang. Hal ini berarti secara bersama-sama pengetahuan, ketrampilan, konsep diri, dan karakteristik pribadi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Penulis	Metodelogi	Hasil
2	Erin Anggreani Wijanto Dan Drs. Ec. Eddy M. Sutanto, M.Sc.(2013)	Variabel bebas yaitu : LMX. Variabel terikat yaitu : komitmen organisasional. Dengan variabel intervensi yaitu : kepuasan kerja dan motivasi kerja. Perangkat lunak yang digunakan : SPSS dan SEM PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel LMX memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasional. Pengaruh LMX terhadap komitmen melalui variabel intervensi motivasi kerja lebih dominan daripada pengaruh secara langsung.
3	Sophie Hennekam(2016)	Variabel bebas yaitu : kompetensi. Variabel terikat yaitu : kesuksesan karir dan kepuasan kerja. Perangkat lunak yang digunakan : SPSS	Kompetensi memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap kesuksesan karir dan kepuasan kerja karyawan usia lanjut.
4	Rahmah Ismail, Syahida Zainal Abidin(2010)	Variabel bebas : competence. Variabel terikat :performance. Case : malaysian private service sector	Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan dan faktor utama yang mempengaruhi kinerja diikuti faktor lain seperti pelatihan dan tenaga kerja
5	Gian Casimir(2006)	Variabel bebas: LMX, perceived organization support, affective commitment. Variabel terikat : performance. Perangkat lunak yang digunakan : SPSS	Membuktikan bawah LMX, POS, affective commitment memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap performance.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang yang ada maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

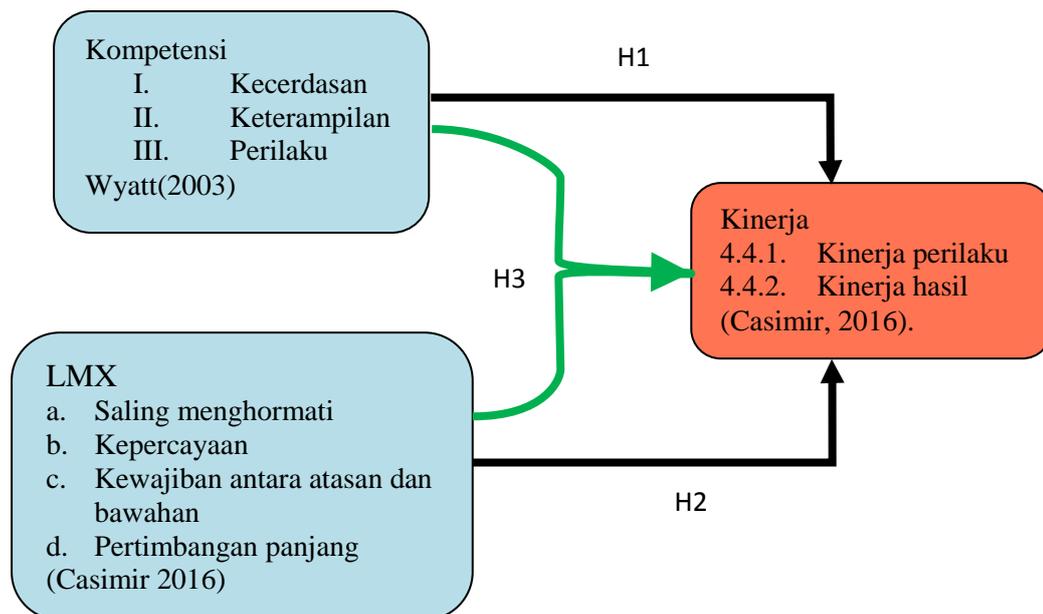
Hipotesis 1 (H1) : Kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

Hipotesis 2 H2 : *Leader Member Exchange (LMX)* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

Hipotesis 3 H3 : Kompetensi dan *Leader Member Exchange (LMX)* secara simultan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Bukit Asam (Persero) Tbk.

2.2.2. Kerangka Pemikiran

Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis pada penelitian ini :



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini mencakup dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang membahas mengenai pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja. Lokasi penelitian berada di PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan *Port*. Responden merupakan para karyawan aktif PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan *Port* yang dipilih secara acak melalui penentuan sampel

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Pada Penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis data yaitu :

1. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah data yang bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung, dan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan dalam perusahaan serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.2.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan dalam pengumpulan data mencakup data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data-data yang obyektif maka dilakukan metode pengumpulan data sebagai berikut:

3. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban kuisisioner yang disebarakan kepada responden.
4. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah lokasi perusahaan, sejarah, dan jumlah karyawan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2006:90). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan *Port* baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak berjumlah 310 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel atau contoh adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti (Djarwanto, 1994 : 43). Sampel yang baik, yang kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi, adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi.

Sampel adalah bagian dari populasi yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk diamati, sehingga sampel ukurannya lebih kecil dibandingkan populasi dan berfungsi sebagai wakil dari populasi.

Dalam penelitian ini digunakan teknik sampling probabilitas atau *random sampling* merupakan teknik sampling yang dilakukan dengan memberikan peluang atau kesempatan kepada seluruh anggota populasi untuk menjadi sampel. Dengan demikian sampel yang diperoleh diharapkan merupakan sampel yang representatif, sedangkan teknik penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Isaac dan Michael

$$\text{Rumus : } n = \frac{\lambda^2 * N * P * Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 * P * Q}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

λ^2 = Chi Kuadrat, dengan dk = 1, taraf kesalahan 1%,5%. Dan 10%

d = 0,05

P=Q=0,05

Nilai Galat Pendugaan (d^2) ditentukan atas dasar pertimbangan peneliti pada α (95%) dengan memakai pendekatan distribusi normal (Setiawan, 2007). Galat pendugaan(d) penelitian ini sebesar 5%, maka dengan melihat tabel penentuan jumlah sampel dari Isaac dan Michael didapatkan jumlah sampel 165 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proporsional random sampling*. Teknik *Proportional Random Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan anggota populasi yang dilakukan secara proporsional. Rumus *Proportional Random Sampling* menurut Sugiyono (2008:75) yaitu sebagai berikut:

$$s = \frac{N_i}{n} \times N$$

Keterangan:

s = Ukuran sampel

N_i = Ukuran populasi

N = Ukuran (total) sampel

n = Ukuran (total) populasi

Sampel yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 3,1

Tabel 3.1 Jumlah Sampel Proporsional

No	Jabatan	Jumlah(orang)	Sampel(orang)
1	Manajer Utama	1	1
2	Manajer Madya	5	2
3	Manajer Muda	32	17
4	Penyelia	166	88
5	Pelaksana Terampil	51	28
6	Pelaksana	55	29
Total			165 orang

3.4. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang terdiri dari variabel bebas, dan variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari kompetensi (X1) dan *Leader Member Exchange(LMX)* (X2). Variabel terikat yaitu kinerja (Y).

Berikut adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 3.2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kompetensi (X1)	kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (<i>skill</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), dan perilaku (<i>attitude</i>) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.(Watson Wyatt (2003:106)	1. Keterampilan 2. Pengetahuan 3. Perilaku Emmyah(2009)

Variabel	Definisi	Indikator
LMX (X2)	teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012)	1. Saling menghormati 2. Kepercayaan 3. Kewajiban antara atasan dan bawahan 4. Pertimbangan panjang (Casimir <i>et al</i> , 2016)
Kinerja (Y)	Kinerja adalah kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Miao <i>et al</i> , 2007).	5. Kinerja perilaku 6. Kinerja hasil (Casimir <i>et al</i> , 2016)

3.5. Metode Pengumpulan Data

3.5.1. Kuesioner

Kuesioner sebagian besar digunakan dalam melakukan penelitian kuantitatif, dimana peneliti ingin mendapatkan profil keseluruhan untuk dapat menghitung frekuensi kemunculan pendapat, sikap, pengalaman dan proses, perilaku atau prediksi. Melalui kuesioner, responden diminta untuk menjawab pertanyaan tentang fakta, sikap, keyakinan, perilaku dan pengalaman sebagai karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan topik yang akan diteliti. Pendistribusian kuesioner juga bisa melalui berbagai media seperti email, pos atau diisi langsung dengan responden. Keuntungan lain dari penggunaan instrumen kuesioner adalah mampu mengumpulkan tanggapan dari sejumlah relatif besar responden yang tersebar terutama lokasi terpencil untuk dapat membuat profil dan memetakan kondisi karyawan yang ada (Rowley, 2014).

Kuesioner yang digunakan adalah gabungan dari kuesioner yang telah digunakan Emmyah(2009) untuk mengukur variabel bebas kompetensi dan kuisioner dari jurnal internasional oleh Gian Casimir(2016) untuk mengukur variabel bebas *Leader Member exchange*. serta kuesioner dari Gian Casimir (2016) untuk mengukur variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

3.5.2. Wawancara

Wawancara langsung juga dilakukan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini. Wawancara dengan beberapa pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian dianggap perlu dalam mendapatkan informasi atau keterangan langsung dari responden dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

3.5.3. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari buku serta jurnal-jurnal yang telah terpublikasi baik di Indonesia maupun Internasional.

3.6. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini digunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang dengan menggunakan pedoman pengukuran dalam Skala Likert-line yang terdiri dari 5 (lima) kategori jawaban. Hasil jawaban diberikan nilai sebagai berikut:

4. Skor 5 : Sangat Setuju
5. Skor 4 : Setuju
6. Skor 3 : Netral
7. Skor 2 : Tidak Setuju
8. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju

Pemilihan penggunaan skala Likert dalam penelitian ini adalah karena kemudahan penggunaannya dibandingkan dengan skala lainnya seperti Thurstone ataupun Guttman. Instrumen penelitian (kuesioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 23. Pengukuran validitas dilakukan menggunakan analisis faktor. Analisis faktor menunjukkan bahwa dengan signifikansi 0,05 dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) serta *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) minimal 0,5 dinyatakan valid dan sampel bisa diteliti lebih lanjut (Santoso, 2002). Validitas adalah ukuran kemampuan suatu instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Dengan kata lain, suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila terbukti dapat mengukur varaibel penelitian.

Hasil validitas variable LMX, kompetensi, dan kinerja pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.3

Tabel 3.3 Nilai KMO instrument penelitian pervariabel

Instrumen penelitian	Nilai KMO
LMX	0,732
Kompetensi	0,742
Kinerja	0,832

Sumber : Lampiran

Tabel diatas memperlihatkan seluruh nilai variabel baik bebas maupun terikat memiliki nilai KMO diatas 0,5 sehingga hal ini berarti setiap variabel diatas valid.

Sedangkan untuk melihat validitas butir pertanyaan kuesioner digunakan dengan nilai *loading factor* perbutir pertanyaan. Hasil perhitungan *loading factor* dengan menggunakan bantuan software SPSS 23 dapat dilihat pada tabel 3.4

Tabel 3.4 Nilai *Loading factor* Instrumen Penelitian per Butir Pertanyaan

Variabel	Item	<i>Loading factor</i>	Keterangan
LMX	LMX1	0.574	Valid
	LMX2	0.506	Valid
	LMX3	0.650	Valid
	LMX4	0.566	Valid
	LMX5	0.698	Valid
	LMX6	0.629	Valid
	LMX7	0.644	Valid
KOMPETENSI	KOM1	0.521	Valid
	KOM2	0.727	Valid
	KOM3	0.774	Valid
	KOM4	0.614	Valid
	KOM5	0.603	Valid
	KOM6	0.701	Valid
	KOM7	0.653	Valid
	KOM8	0.654	Valid
	KOM9	0.781	Valid
KINERJA	KNJ1	0.696	Valid
	KNJ2	0.642	Valid
	KNJ3	0.752	Valid
	KNJ4	0.815	Valid
	KNJ5	0.811	Valid
	KNJ6	0.721	Valid
	KNJ7	0.789	Valid

Sumber : Lampiran

Tabel diatas memperlihatkan seluruh nilai *loading factor* setiap pertanyaan memiliki nilai diatas 0,5 hal ini berarti setiap pertanyaan kuisisioner adalah valid dan layak untuk digunakan penelitian lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini koefisien reliabilitas dilihat menggunakan Cronbach Alpha.

Apabila nilai koefisien reliabilitas mendekati 1, maka berarti butir pertanyaan dimaksud semakin reliabel. Batas seberapa besar nilai koefisien bisa menunjukkan pertanyaan yang diuji reliabel atau tidak adalah nilai Cronbach Alpha $>0,6$ (Nunnally, 1967:84 dalam Ghozali, 2007:42)

Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap item-item yang valid yang diperoleh melalui uji validitas pada tahap sebelumnya. Karena seluruh butir pertanyaan valid maka uji reliabilitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan kuisisioner. Pengujian pada tahap ini menggunakan bantuan program SPSS. Cronbach menjelaskan bahwa kriteria reliabilitas diinterpretasikan dengan daftar koefisien r sebagai berikut:

Tabel 3.5 Koefisien nilai r Cronbach's Alpha

Koefisien r	Reliabilitas
0.8000 - 1.0000	Sangat Tinggi
0.6000 - 0.7999	Tinggi
0.4000 - 0.5999	Sedang/Cukup
0.2000 - 0.3999	Rendah
0.0000 - 0.1999	Sangat Rendah

Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha Total	Keterangan
LMX	0.690	Tinggi
Kompetensi	0.848	Sangat Tinggi
Kinerja	0.867	Sangat Tinggi

Sumber : Lampiran

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa setiap variabel diatas memiliki nilai r diatas 0,6 hal ini berarti setiap pertanyaan kuisisioner mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan persyaratan penting yang harus terpenuhi dalam analisis yang menggunakan kuesioner. Bila data yang dianalisis tidak terdistribusi normal, maka analisis regresi tidak dapat terpenuhi. Menurut Priyatno (2008:89) uji normalitas berpedoman pada uji *Kolmogorov-Smirnov*, yaitu jika nilai signifikasnsi $< 0,05$ (taraf kepercayaan 95%) distribusi adalah tidak normal Jika nilai signifikansi $>0,05$ (taraf kepercayaan 95%) distribusi adalah normal.

Hasil pengolahan data diperoleh perhitungan dengan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Test	Keterangan
Kinerja	0.063	Data terdistribusi normal
LMX	0.183	Data terdistribusi normal
Kompetensi	0.124	Data terdistribusi normal

Sumber : Lampiran

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa semua variabel yaitu kinerja, LMX dan kompetensi terdistribusi normal (uji kolmogorof smirnov >0.05).

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Regresi Linear Berganda

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda karena untuk meneliti tingkat signifikasi hubungan sebab akibat dari

variabel-variabel yang diteliti. Untuk menjelaskan apakah variabel bebas yaitu kompetensi (X1) dan LMX (X2) berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja, digunakan alat analisis regresi linear berganda karena variabel bebasnya lebih dari satu. Rumus regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + bX1 + cX2 + \epsilon_t$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kompetensi

X2 = LMX

a = Nilai Intercept (konstan)

b, c = Koefisien Regresi

ϵ_t = Disturbance Error (Kesalahan Pengguna)

Koefisien a,b, dan c serta perhitungan lainnya, selanjutnya menggunakan alat bantu pengolahan data statistik berupa software komputer, yaitu SPSS versi 22

3.7.2. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan dua cara, yaitu membandingkan statistik Hitung dengan Statistik Tabel, baik untuk uji t maupun uji F dan berdasarkan probabilitas, dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, berarti koefisien regresi tidak signifikan

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, minimal satu variabel $\neq 0$, berarti koefisien regresi signifikan.

3.7.2.1. Uji t

Uji t berfungsi untuk mengetahui pengaruh secara individu antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Uji t dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i - b_{Bi}}{S_{b_i}}$$

Keterangan :

b_i : Nilai koefisien regresi

B_i : Nilai koefisien regresi untuk populasi

S_{b_i} : Kesalahan baku koefisien regresi

Setelah dilakukan analisis data dan diketahui hasil perhitungannya, maka langkah selanjutnya adalah membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dimana :

1. Apabila nilai t hitung < t tabel maka hipotesis nol (H_0) didukung dan hipotesis alternatif (H_a) tidak didukung.
2. Apabila nilai t hitung > t tabel maka hipotesis nol (H_0) tidak didukung dan hipotesis alternatif (H_a) didukung

Atau dengan melihat nilai signifikan t, yaitu :

- A. Signifikansi $t > 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) didukung dan hipotesis alternatif (H_a) tidak didukung.
- B. Signifikansi $t < 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) tidak didukung dan hipotesis alternatif (H_a) didukung

3.7.2.2. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$$H_0: b_1 = b_2 = b_3 = 0$$

Artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh dan signifikan dari variabel kompetensi (X_1) dan LMX (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

$$H_a: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$$

Artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh dan signifikan dari variabel kompetensi (X_1) dan LMX (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

H_0 mendukung jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a tidak mendukung jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3.7.2.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Dalam kenyataan, nilai adjusted R^2 dapat bernilai negatif walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Gujarati (2003:42), jika dalam uji

empiris didapat nilai adjusted R2 negatif maka nilai adjusted R2 dianggap bernilai nol

5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh kompetensi dan *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kompetensi memberikan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik kompetensi karyawan maka secara langsung akan semakin tinggi hasil kinerja yang diperoleh.
2. *Leader Member Exchange (LMX)* memberikan pengaruh positif akan tetapi tidak secara signifikan, yang artinya semakin baik hubungan LMX karyawan dan atasan maka akan semakin baik kinerja yang diperoleh walaupun tidak berpengaruh secara signifikan atau nyata. LMX akan memberikan pengaruh signifikan pada taraf kepercayaan $\alpha = 10\%$.
3. Kompetensi bersama-sama *Leader Member Exchange (LMX)* memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kedua variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 52,5% sedangkan sisanya dijelaskan variabel lain seperti komitmen karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja, budaya kerja dan lain lain.

4. Dari hasil penelitian, penilaian variabel kompetensi didapat indikator perilaku merupakan yang sangat besar diterapkan dan berpengaruh terhadap kompetensi dimana hal ini baik karena perilaku yang baik akan menciptakan hubungan yang baik di dalam lingkungan kerja sehingga tercipta suasana yang nyaman. Dalam penilaian variabel LMX, sikap saling menghormati merupakan indikator yang berpengaruh paling besar sehingga akan menimbulkan sikap saling menghargai dalam berkomunikasi di lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap atasan dan terhadap perusahaan. Sedangkan dalam penilaian variabel kinerja, indikator kinerja perilaku memberikan hasil yang terbesar yang mencerminkan bahwa para pegawai telah melakukan tugas mereka sesuai dengan tanggungjawab dan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara kompetensi dan kinerja, pengaruh positif tidak signifikan antara *Leader Member Exchange (LMX)* dan kinerja. Serta pengaruh positif signifikan antara kompetensi bersama *Leader Member Exchange (LMX)* dan kinerja, maka dalam hal ini dapat diberikan saran antara lain :

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan terhadap kompetensi karyawan pada khususnya pendidikan *nonformal* (pelatihan dan kursus), ataupun pendidikan sikap (keagamaan ataupun kedisiplinan). Selain adanya

atmosfir hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan kinerja karyawan walaupun hal ini tidak berpengaruh secara signifikan.

2. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk Tarahan *Port*, untuk penelitian yang akan datang diharapkan memperluas kajian dengan cakupan yang lebih besar atau luas.
3. Bagi Peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian sejenis tentang faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu para responden yang diambil sebagai sampel hanya meliputi karyawan PT Bukit Asam(Persero) Tbk Tarahan *Port* yang berada di provinsi lampung, sehingga hasil penelitian ini belum mencerminkan PT Bukit Asam(Persero) Tbk yang terdapat di beberapa wilayah dan beberapa anak perusahaan lainnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, dan Riduwan, 2009. Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian untuk Administrasi dan Manajemen. Dewa Ruci. Bandung.
- Alex S. Nitisemito. 1991. Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Jakarta.
- Arikunto, S. 1987. Analisis Parametrik, Pradnya Paramita, Jakarta.
- Casimir, Gian. 2016. The Relationships Amongst Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, And In-Role Performance : Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Iss 5 pp. 366 – 385.
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo. Statistik induktif. BPFE;: Yogyakarta, 1994.
- Effendy, Onong Uchjana. 2002. Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Emmyah. 2009. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang. Makassar.
- Wijanto, Erin A. & Sutanto, Eddy M. 2013 . *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada Pt X*. Agora, Vol. 1, No. 1, 2013, 627-636
- Ghozali, Imam. 2007. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. BPU universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J. L., et al, (1996). Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. Alih Bahasa oleh Nunuk Andiarni, jilid 1 dan 2. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly 6:2. JAI Press Inc.
- Gujarati, Damodar. 2003. Ekonometrika Dasar : Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.

- Hennekam , Sophie. (2016),"Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 38 Iss 2 pp. 130 – 146.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- Husein Umar, 2005, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Isaac, S., & Michael, W.B. (1981). *Handbook in research and evaluation*. California: Edits Publishers
- Ismail Rahmah dan Syahida ZA. *Impact Of Workers' Competence on their Performance in The Malaysian Private Service Sector*. Universiti Kebangsaan Malaysia. Volume 2 | Issue 2 | July 2010 |pp. 25-36. Malaysia.
- Kosasih, Natalia dan Sri Budiani. 2007. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan : Study Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Notoatmodjo, Soekidjo., 1996, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Priyatno, Dwi.,(2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta, Mediakom
- Putri, Gustika Yolanda. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri: Padang.
- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, Pearson Education International. New Jersey.
- Ruky, Achmad S. 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas*.Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- Setiawan. (2007). *Penentuan Ukuran Sampel Memakai Rumus Slovin dan Tabel Krejcie-Morgan: Telaah Konsep dan Aplikasinya*. Makalah disampaikan pada Diskusi Ilmiah Jurusan Sosial Fakultas Peternakan Unpad.

- Sondang P Siagian, Prof. Dr. MPA. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara : Jakarta.
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552
- Spencer, Lyle M dan Signe M. Spencer. (1993). *Competence At Work : Models For Superior Performance*. John Wilky & Sons, Inc. New York .
- Sriwidodo, Untung dan Agus Budhi Haryanto. 2010. Pengaruh Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1* 48 Juni 2010: 47 – 57.
- Sugiyono. 2006. “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tjakraatmadja, Hidajat Jann dan Donald Crestofel Lantu. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. SBM ITB. Bandung.
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Veithzal Rivai, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT Raja grafindo Persada, Jakarta.
- Yukl, Gary, 2009 "Leadership in Organizations eighth edition." Dorling Kindersley, 26. Delhi.