

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN ATASAN DAN PENEMPATAN  
PEGAWAI TERHADAP KOMITMEN KERJA PEGAWAI KPTU  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**TESIS**



**OLEH**

**YULIANTO SANTOSO  
NIM/BP: 51321/2009**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2011**

## **ABSTRACT**

**Yulianto Santoso. 2011. Contribution of Superior Leadership and Base Man on the Commitment of Padang State University Administrative Staff. Thesis. Graduate Program of Padang State University.**

Based on a daily observation, the researcher noticed that there was a lack of commitment of Padang state University administrative staff. It is feared to affect the achievement of each unit and the ultimately goals of Padang State University. Furthermore, the researcher assumes that the superior leadership and base man to have an impact on the work commitment of the administrative staff. The purpose of this study was to explain the contribution of superior leadership and base man on the commitment of Padang State University administrative staff. The hypotheses have been tested in this research were: (1) superior leadership contributed to commitment of administrative staff, (2) base man contributed to commitment of administrative staff, (3) superior leadership and base man collectively contributed to work commitment of administrative staff.

The population of this research is all 288 administrative staff of Padang State University. By using stratified proportional random sampling technique, 82 of them were selected as sample with consideration of education level and the length of work experience. Data were collected by using a Likert scale questionnaire whose validity and reliability has been tested. The data was then analyzed by using a correlation and regression analysis techniques.

The results of the analysis shows that: (1) superior leadership contributes significantly (6,8%) to commitment of administrative staff, (2) baseman contributes significantly (8,6%) to commitment of administrative staff, (3) superior leadership and base man collectively contributed significantly (15,2%) to commitment of administrative staff. Both the superior leadership and base man are in adequate category, while the commitment of administrative staff are in good category.

The implication of these finding is that the superior leadership and base man are two crucial factors which affect the commitment of the administrative staff beside some others that could not be ignored.

## ABSTRAK

**Yulianto Santoso. 2011. Kontribusi Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai terhadap Komitmen Kerja Pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Berdasarkan pra survey di lapangan tergambar bahwa komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang masih kurang baik. Ini terlihat dari kurangnya kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan masing-masing unit dan pada akhirnya pada tujuan Universitas Negeri Padang. Selanjutnya, peneliti menduga bahwa kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai mempengaruhi komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai KPTU UNP. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menguji kebenarannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kontribusi kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai terhadap komitmen kerja pegawai KPTU Universitas Negeri Padang. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) kepemimpinan atasan berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai, (2) penempatan pegawai berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai, (3) kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai secara bersama-sama berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPTU Universitas Negeri Padang yang berjumlah 288 orang. Sampel penelitian berjumlah 82 orang yang diambil dengan teknik *Stratified proportional Random Sampling*, dengan mempertimbangkan starta tingkat pendidikan dan masa kerja. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model Skala Likert yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data penelitian dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan atasan berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai sebesar 6,8%, (2) penempatan pegawai berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai sebesar 8,6%, (3) kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai secara bersama-sama berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai sebesar 15,2%. Selanjutnya hasil analisis deskriptif mengungkap bahwa kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai berada pada kategori cukup (78,41% dan 77,32%), sedangkan komitmen kerja pegawai berada pada kategori baik dengan skor 80,54% dari skor ideal.

Penemuan di atas mengimplikasikan bahwa kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai adalah dua faktor yang memiliki pengaruh terhadap komitmen kerja pegawai, akan tetapi masih banyak faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## **SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul "**Kontribusi Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai terhadap Komitmen Kerja Pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang**", adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dan disebutkan nama pengarangnya, dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juli 2011  
Saya yang menyatakan,

Yulianto Santoso  
Nim. 51321

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur diucapkan atas kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, dan sudah sepantasnya disampaikan ungkapan rasa terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed. dan Dr. Yahya, M.Pd. selaku Pembimbing I dan II yang dengan penuh kearifan dan ketulusan hati memberikan arahan dan saran dalam penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Arni Muhammad, Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, M.Pd. dan Prof. Dr. Jalius Jama, M.Ed selaku dosen penguji yang telah memberikan sumbangan pemikiran berupa saran dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Pimpinan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang senantiasa memberikan kemudahan demi kelancaran studi penulis dalam perkuliahan sampai selesaiannya penulisan tesis ini dengan baik.
4. Para dosen Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah membimbing penulis selama perkuliahan, serta segenap karyawan program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada penulis.
5. Rektor Universitas Negeri Padang yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
6. Kepala Biro Administrasi Umum dan Kepegawaian Universitas Negeri Padang, yang telah membantu dalam mempermudah pelaksanaan penelitian ini.
7. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Mama dan Papa serta kakak-kakaku dan adikku, terimakasih untuk do'a dan ketulusan serta pengorbanannya yang luar biasa,

8. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Khususnya angkatan 2009 yang telah banyak membantu dalam diskusi untuk penyelesaian tesis ini.

Penulisan tesis ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Namun, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tak luput dari kekurangan karena keterbatasan penulis. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi penyempurnaan tesis ini. Harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat.

Padang, Juli 2011

Penulis  
Yulianto Santoso

## **DAFTAR ISI**

ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Idendifikasi Masalah.....	4
C. Pembatasan Masalah .....	9
D. Rumusan Masalah.....	9
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian .....	10

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori.....	11
1. Komitmen Kerja.....	11
2. Kepemimpinan Atasan .....	20
3. Penempatan Pegawai.....	31
B. Kerangka Pemikiran.....	43
C. Hipotesis Penelitian.....	46

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Metode Penelitian .....	47
B. Populasi dan Sampel .....	47
C. Defenisi Operasional .....	52
D. Instrumen Penelitian .....	53
E. Pengumpulan Data .....	58

F. Teknik Analisis Data.....	58
------------------------------	----

#### BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data.....	62
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	71
C. Pengujian Hipotesis .....	74
D. Pembahasan.....	82
1. Kontribusi Kepemimpinan Atasan terhadap Komitmen Kerja Pegawai .....	83
2. Kontribusi Penempatan Pegawai terhadap Komitmen Kerja Pegawai .....	86
3. Kontribusi Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai Secara Bersama-sama terhadap Komitmen Kerja Pegawai .....	88
E. Keterbatasan Penelitian.....	89

#### BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	91
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	92
C. Saran.....	94

#### DAFTAR RUJUKAN

#### LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1. Penyebaran Populasi .....	47
2. Penyebaran Populasi Berdasarkan Strata Pendidikan dan Masa Kerja.....	49
3. Hasil Perhitungan Sampel .....	50
4. Penyebaran Sampel Berdasarkan Strata.....	51
5. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	54
6. Uji Validitas .....	56
7. Rangkuman Hasil Analisis Reliabilitas Instrumen .....	57
8. Distribusi Frekuensi Skor Komitmen kerja pegawai .....	58
9. Tingkat Pencapaian Responden Setiap Indikator Komitmen Kerja.....	64
10. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Atasan .....	65
11. Tingkat Pencapaian Renspon Setiap Indikator Kepemimpinan Atasan....	66
12. Distribusi Frekuensi Skor Penempatan Pegawai .....	68
13. Tingkat Pencapaian Respon Setiap Indikator Penempatan Pegawai .....	69
14. Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	72
15. Rangkuman Analisis Kemandirian antar Variabel Bebas.....	73
16. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_1$ terhadap Y.....	75
17. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_2$ terhadap Y.....	75
18. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan dan Komitmen Kerja Pegawai .....	76
19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Variabel Kepemimpinan Atasan dan Komitmen Kerja Pegawai .....	76
20. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Atasan terhadap Komitmen Kerja Pegawai .....	77
21. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Skor Variabel Penempatan Pegawai dengan Variabel Komitmen Kerja Pegawai.....	78
22. Rangkuman Hasil Uji Keberartian Persamaan Regresi Penempatan Pegawai terhadap Variabel Komitmen Kerja Pegawai .....	78

23. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Penempatan Pegawai terhadap komitmen Kerja Pegawai .....	79
24. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai terhadap Komitmen Kerja Pegawai .....	80
25. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai terhadap Komitmen Kerja Pegawai ...	80
26. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Kepemimpinan Atasan dan Penempatan Pegawai terhadap Variabel Komitmen Kerja Pegawai.....	81
27. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial.....	82

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>GAMBAR</b>	<b>HALAMAN</b>
1. Kuadran Komitmen Pegawai .....	15
2. Kerangka Pemikiran.....	46
3. Histogram Komitmen kerja pegawai .....	63
4. Histogram Kepemimpinan Atasan .....	65
5. Histogram Penempatan Pegawai.....	69

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	HALAMAN
1. Kuisisioner Uji Coba .....	98
2. Data Mentah Uji Coba .....	108
a. Komitmen Kerja Pegawai .....	108
b. Kepemimpinan Atasan .....	110
c. Penempatan Pegawai.....	111
3. Analisis Uji Coba Instrumen .....	112
a. Komitmen Kerja Pegawai .....	114
b. Kepemimpinan Atasan.....	117
c. Penempatan Pegawai.....	120
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	121
5. Kuisisioner Penelitian .....	122
6. Data Penelitian .....	131
7. Perhitungan Statistik Dasar dan Frejuensi Masing-masing Variabel.....	134
8. Uji Normalitas.....	139
9. Uji Homogenitas .....	140
10. Uji Independensi .....	141
11. Uji Linieritas .....	142
12. Pengujian Hipotesis Pertama.....	143
13. Pengujian Hipotesis Kedua .....	144
14. Pengujian Hipotesis Ketiga.....	145
15. Korelasi Parsial .....	146
16. Kontribusi Efektif dan Kontribusi Efektif Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat .....	147
17. Surat Izin Penelitian .....	149
18. Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian .....	150

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi saat ini telah banyak membawa perubahan hampir pada semua aspek kehidupan manusia. Perubahan tersebut menuntut pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan. Pendidikan, selain berperan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia juga berfungsi sebagai investasi sumber daya manusia dalam jangka panjang.

Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan memiliki peranan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas. Peranan perguruan tinggi ini dapat tercapai melalui adanya kerjasama yang baik diantara seluruh komponen yang ada pada perguruan tinggi. Kerjasama akan terwujud melalui pelayanan bermutu bagi semua pihak. Pelayanan bermutu tersebut dapat dilakukan oleh tenaga atau sumber daya manusia yang berkompeten, berprestasi, memiliki pengetahuan, dan komitmen diri yang tinggi terhadap organisasi.

Universitas Negeri Padang (UNP) memiliki misi untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Untuk mencapai misi tersebut maka diperlukan adanya dukungan dari semua komponen yang ada, seperti dari dosen dan pegawai. Dosen dan pegawai merupakan sebuah kesatuan yang utuh yang tidak bisa

dipisahkan, karena kedua komponen tersebut bersifat saling menunjang satu sama lainnya. Ini berarti bahwa dosen tidak bisa melaksanakan fungsi apabila tidak didukung oleh pegawai. Hal ini memperjelas bahwa pegawai memiliki kedudukan yang penting dalam organisasi, sebab pegawai merupakan pelaksana administrasi.

Melihat begitu pentingnya kedudukan pegawai maka pegawai dalam menjalankan tugasnya dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas. Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas ini dapat dilakukan oleh pegawai apabila ia memiliki komitmen terhadap tugasnya. Komitmen pegawai yang tinggi terhadap tugas diduga akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi, sehingga akan berdampak positif terhadap kemajuan organisasi. Sebaliknya komitmen kerja pegawai yang rendah akan berdampak negatif terhadap organisasi.

UNP merupakan salah satu organisasi yang telah melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen kerja pegawainya. Usaha-usaha yang dilakukan diantaranya memberikan pelatihan bagi para pegawai. Akan tetapi hasil yang diperoleh belum maksimal. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang kurang berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan seperti dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa, mereka cenderung menunda-nunda pelayanan tersebut. Bahkan menumpuk pekerjaan yang semestinya dapat diselesaikan, pada hal mereka seharusnya bekerja menurut *job description* yang telah ditentukan oleh pimpinan selaku atasan mereka.

Pegawai sebagai pelaksana administrasi bertanggung jawab atas administrasi akademik, kemahasiswaan, perencanaan informasi, umum dan keuangan. *Pra survey* yang penulis lakukan di KPTU UNP terlihat bahwa rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai masih kurang baik, terlihat dari masih adanya pegawai yang tidak serius atau sungguh-sungguh dalam bekerja seperti berbicara atau *ngobrol* dengan rekan-rekan kerjanya ketika memberikan pelayanan kepada mahasiswa, masih adanya pegawai yang kurang peduli terhadap pekerjaannya seperti tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Selain itu indikasi bahwa komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai masih rendah terlihat dari kurang tanggapnya pegawai terhadap perubahan, misalnya pegawai sering mengeluh dengan adanya perubahan prosedur penyelesaian sebuah pekerjaan dari prosedur lama ke baru. Hal ini memberi kesan bahwa komitmen kerja pegawai masih rendah. Akan tetapi dari *prasurvey* yang dilakukan juga terlihat masih adanya pegawai yang betul-betul melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung jawab.

Permasalahan yang dikemukakan di atas harus dicarikan jalan keluarnya/penyelesaiannya, agar pelaksanaan dan tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk megetahui penyelesaiannya adalah melalui penelitian. Oleh karena itu, penulis merasa hal ini menarik untuk diteliti dalam rangka memperbaiki

komitmen kerja yang dimiliki pegawai Universitas Negeri Padang dalam melaksanakan pekerjaannya.

### B. Identifikasi Masalah

Pegawai sebagai pelaksana administrasi memiliki peranan yang sangat penting untuk menentukan maju mundurnya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas salah satunya ditentukan oleh komitmen kerja yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan dapat melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin.

Komitmen kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Sondang P. Siagian (2003:153) menyatakan bahwa komitmen kerja pegawai diduga dapat dipengaruhi melalui penempatan. Selain itu unsur lain yang dapat meningkatkan komitmen ditentukan oleh tingkat upah, kondisi tempat bekerja, berbagai macam tunjangan kesejahteraan, jaminan kerja yang baik. Faktor-faktor yang diduga berasal dari luar individu yaitu upah/gaji, dan kondisi lingkungan kerja, insentif, serta pembinaan karir. Selain itu pujiyan, penghargaan, ucapan terimakasih dari pimpinan dan rekan sejawat diduga berpengaruh pula terhadap peningkatan komitmen seorang pegawai.

Banyak faktor yang diduga ikut mempengaruhi komitmen kerja yang dimiliki oleh seorang individu. Widjaja dalam Gouzali Saydam (2000:423) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja adalah: (1) motivasi kerja, (2) struktur organisasi, (3)

kualitas manajemen, (4) kemampuan pimpinan, (5) kesempatan untuk mengembangkan karir, dan (6) sistem kompensasi

Senada dengan pendapat di atas, Piet A. Sahertian (1994:38) menyatakan bahwa komitmen dipengaruhi oleh motivasi yang bersumber dari dalam diri sendiri. Motivasi ini biasanya timbul karena adanya harapan dan tujuan-tujuan seseorang terhadap pekerjaannya. Harapan dan tujuan inilah yang diduga membuat pegawai memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Fenomena di lapangan terlihat bahwa masih adanya pegawai yang belum termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ini tercermin dari sikap mereka yang cenderung kurang bersemangat dan tidak serius dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Faktor lain yang ikut mempengaruhi komitmen kerja pegawai adalah kepemimpinan. Nurhizrah (2009:85) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu strategi untuk menghasilkan komitmen. Peningkatan komitmen terhadap semua tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasan, yang bisa mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Ini berarti bahwa tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Kenyataannya di lapangan terlihat bahwa pimpinan kurang menggerakkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk mau melakukan

pekerjaan dengan baik. Ini terindikasi dari sikap pimpinan yang tidak acuh terhadap hasil kerja pegawai. Dalam artian, pimpinan kurang memberikan respon positif terhadap prestasi yang telah ditunjukkan pegawai.

Komitmen kerja pegawai juga dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi adalah situasi atau suasana yang muncul karena adanya hubungan diantara semua komponen pendidikan. Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suasana kerja yang ada di lingkungan organisasi, dengan berbagai ragam perilaku yang tumbuh dan berkembang. Hadari Nawawi (2004:27) menyatakan bahwa komitmen pegawai selain tumbuh dari dalam diri individu, juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang terbuka sehingga mempunyai hubungan yang positif dengan loyalitas, kepercayaan, dan komitmen pegawai. Fenomena yang ada di lapangan terlihat bahwa iklim organisasi yang terbuka belum dapat diciptakan. Dalam artian, iklim organisasi yang kondusif belum tercipta dengan baik.

Faktor lain yang juga ikut mempengaruhi komitmen kerja pegawai adalah penempatan. Seorang pegawai apabila ditempatkan pada posisi atau pekerjaan yang sesuai dengan pengalaman, kemampuan dan minatnya maka dirasionalkan bahwa dia akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan sungguh-sungguh sehingga akan meningkatkan komitmen kerjanya. Adanya rasa tanggung jawab dan kesungguhan yang ditampakkan oleh pegawai dalam bekerja ini merupakan indikasi bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:162) menyatakan bahwa penempatan pegawai yang tepat dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin tenaga kerja yang bersangkutan.

Kenyataan yang ada di lapangan terlihat bahwa dalam menempatkan pegawai pada sebuah pekerjaan atau posisi dilakukan tanpa memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan minat pegawai, pendidikan, pengalaman, dan bahkan lebih ironisnya tanpa memperhatikan kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Kesalahan dalam penempatan ini mengakibatkan kurangnya kesungguhan dan tanggung jawab pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

### C. Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya faktor yang berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai dan terdapatnya keterbatasan pada peneliti, maka belum memungkinkan semua aspek tersebut dijadikan sebagai kajian dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis membatasi penelitian ini pada faktor kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai KPTU Universitas Negeri Padang.

Pemilihan ke dua faktor tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai merupakan dua faktor yang tampak bermasalah di lapangan dan diduga berkontribusi cukup dominan terhadap komitmen kerja pegawai KPTU Universitas Negeri Padang.

## **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan atasan berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang?
2. Apakah penempatan pegawai berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang?
3. Apakah kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai berkontribusi secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang?

## **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan dan menganalisis tentang:

1. Kontribusi kepemimpinan atasan terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang.
2. Kontribusi penempatan pegawai terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang.
3. Kontribusi kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai Universitas Negeri Padang.

## F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat baik secara teoretis maupun secara praktis.

1. Secara teoritis:

- a. Penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian pengembangan ilmu yang relevan dengan penelitian ini, yaitu upaya meningkatkan komitmen kerja pegawai.
- b. Penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli yang berkaitan dengan komitmen kerja pegawai, kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai.

2. Secara praktis:

- a. Pegawai Universitas Negeri Padang, untuk menambah meningkatkan komitmen kerja mereka.
- b. Pimpinan Universitas Negeri Padang untuk membina dan meningkatkan komitmen kerja pegawai.
- c. Peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan dalam rangka meningkatkan komitmen kerja pegawai.
- d. Peneliti lain, untuk dijadikan referensi dan informasi dalam melakukan penelitian selanjutnya.
- e. Program Administrasi Pendidikan, sebagai pengembangan ilmu.
- f. Perpustakaan, sebagai tambahan referensi mengenai peningkatan komitmen kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dilihat dari hasil analisis deskripsi data variabel kepemimpinan atasan pada Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang berada pada kategori cukup dengan skor 78,41% dari skor ideal. Selanjutnya kepemimpinan atasan berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai pada Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang sebesar 6,8%. Hal ini berarti bahwa apabila kepemimpinan atasan dilaksanakan dengan baik, maka komitmen kerja pegawai cenderung akan menjadi baik. Sebaliknya jika kepemimpinan atasan dilaksanakan kurang baik, maka komitmen kerja pegawai akan menjadi menurun.
2. Dilihat dari hasil analisis deskripsi data variabel penempatan pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang berada pada kategori cukup dengan skor 77,32% dari skor ideal. Selanjutnya penempatan pegawai berkontribusi sebesar 8,6% terhadap komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang. Ini berarti bahwa apabila penempatan pegawai dilaksanakan dengan baik, maka komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang cenderung menjadi lebih baik pula. Sebaliknya jika

penempatan pegawai kurang baik, maka komitmen kerja pegawai akan menjadi menurun.

3. Hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa variabel komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang berada pada kategori baik dengan skor 80,54% dari skor ideal. Selanjutnya kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai secara bersama-sama berkontribusi terhadap komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang sebesar 15,2%. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan atasan dilaksanakan dengan baik dan penempatan pegawai juga baik atau tepat, maka komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha Universitas Negeri Padang cenderung baik pula. Sebaliknya, apabila kepemimpinan atasan tidak dilaksanakan dengan baik dan penempatan pegawai juga kurang baik, maka komitmen kerja pegawai juga akan menjadi kurang baik.

## B. Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai memberikan kontribusi yang signifikan terhadap komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha (KPTU) Universitas Negeri Padang, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Ini berarti bahwa komitmen kerja pegawai dapat ditingkatkan agar menjadi lebih baik melalui kepemimpinan atasan serta penempatan pegawai.

Dari hasil penelitian, terlihat bahwa kepemimpinan atasan belum baik, begitu juga dengan penempatan pegawai. Oleh karena itu, faktor utama

yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan komitmen kerja pegawai Kantor Pusat Tata Usaha (KPTU) Universitas Negeri Padang adalah faktor kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai.

Upaya untuk meningkatkan kepemimpinan atasan dapat dilakukan oleh pimpinan dengan menempuh berbagai unsur yang ada dalam kepemimpinannya misalnya mengorganisasikan, memotivasi dan memberikan pengawasan terhadap pegawai, menjadi contoh bagi pegawai dalam setiap tindakan, memproyeksikan masa depan yang menarik dan optimis kepada bawahan, memberikan tantangan-tantangan kepada bawahan, dan memperhatikan kebutuhan individu pegawai. Pimpinan harus mampu menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuannya. Juga memotivasi mereka dengan berbagai macam penghargaan yang relevan dengan kemajuan kerjanya. Bila pimpinan tidak meningkatkan unsur-unsur kepemimpinan di atas maka akan mempengaruhi komitmen pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kurangnya koordinasi dalam pekerjaan akan melemahkan komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Selanjutnya, penempatan pegawai juga penting untuk diperhatikan, karena menempatkan pegawai pada posisi yang tepat secara tidak langsung mampu mengurangi kerugian bagi organisasi dan individu pegawai sendiri. Selain itu penempatan pegawai perlu menjadi perhatian dikarenakan penempatan pegawai mempengaruhi komitmen kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai. Oleh karena itu, dalam melakukan proses penempatan pegawai harus memperhatikan beberapa hal yaitu kesesuaian posisi kerja

dengan latar belakang pendidikan pegawai, kesesuaian posisi kerja dengan kesehatan jasmani dan rohani pegawai. Selain itu kesesuaian posisi kerja dengan pengalaman kerja pegawai, kesesuaian posisi kerja dengan umur pegawai, dan kesesuaian posisi kerja dengan keinginan pegawai juga perlu menjadi perhatian dalam menempatkan pegawai. Dengan memperhatikan hal-hal yang dikemukakan di atas diharapkan terjadinya *the right man in the right place.*

Jadi, upaya meningkatkan kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai akan dapat meningkatkan komitmen kerja Pegawai Kantor Pusat Tata Usah Universitas Negeri padang, selain itu perlu juga diperhatikan faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi komitmen kerja pegawai.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pegawai Kantor Pusat Tata Usaha (KPTU) Universitas Negeri Padang perlu meningkatkan komitmen kerja. Peningkatan ini dapat dilakukan melalui kesungguhan dan semangat dalam bekerja, bertanggung jawab dan meningkatkan kedulian terhadap pekerjaan, dan selalu berusaha untuk cepat tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi.
2. Bagi pimpinan, hendaknya dapat meningkatkan komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai melalui kegiatan kepemimpinan yang dilakukannya serta melalui proses penempatan pegawai yang tepat. Dalam proses penempatan pegawai hendaknya memperhatikan kesesuaian pekerjaan

dengan latar belakang pendidikan, kesehatan jasmanai dan rohani, pengalaman yang dimiliki, serta kesesuaian dengan umur dan keinginan pegawai. Selanjutnya kegiatan meningkatkan komitmen pegawai melalui kepemimpinan atasan ini dapat dilakukan dengan cara pimpinan menjadi panutan bagi pegawai dalam setiap tindakannya, pimpinan memproyeksikan masa depan yang menarik dan optimis kepada setiap pegawai, pimpinan memberikan tantangan-tantangan kepada pegawai dan pimpinan haruslah memperhatikan kebutuhan individu pegawai.

3. Peneliti selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, mengisyaratkan bahwa ada fakto-faktor lain yang diduga ikut mempengaruhi komitmen kerja pegawai selain faktor kepemimpinan atasan dan penempatan pegawai. Oleh karena itu disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang belum dikaji dalam penelitian ini.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Asfia Rosanti. 2002. *Komitmen Guru pada Tugas ditinjau dari motivasi berprestasi, Insentis, dan Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah di SLTP Negeri Lubuk Basung*. Tesis (tidak dipublikasikan). Padang: UNP.
- Daniel Goleman. 2001. *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghufran. 2008. *Kontribusi Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Insentif Nonmateril terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kabupaten Sawahlunto/Sijunjung*. Tesis (tidak dipublikasikan) Padang: UNP.
- Gouzali Saydam.2000.*Manajemen SDM (Human Research Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya jawab)*. Jakarta:L:DJambatan.
- Hadari Nawawi. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta:PT. Gang Agung.
- Hamzah B.uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis dalam bidang Pendidikan*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Kartono dan Gulo Dali. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: Pioner Jaya.
- Keith Davis dan John W. Newstro. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih bahasa oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Keith Grint. 1997. Leadership (Classical, Contemporary and Critical Aproaches). Oxford University Press. New York
- Kouzes & Posner. 2004. *The Leadership Challenge*. Jakarta. Erlangga
- Michael Amstrong. 1994. *Seri Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa oleh Sofyan Cikmat dan Haryono. Jakarta: Gramedia.
- Novri Elvida, 2004. *Motivasi Kerja dan Iklim Kerjasama serta dampaknya terhadap Komitmen Kerja Karyawan Universitas Negeri Padang*. Tesis (tidak dipublikasikan) Padang: UNP.
- Ngalim Purwanto. 1992. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.