

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PNM MEKAAR, STUDI KASUS KARYAWAN LEVEL ACCOUNT OFFICER DI PNM MEKAAR KOTA BOGOR TAHUN 2021**

Oleh : Prihatina Jati , Zaharuddin, Ahmad Firdaus, Merphino Soelaksmono,  
Deni Indra Purnama Koto

email : jatitina15@gmail.com; Firdaus.ahmd3@gmail.com; aharuddin1964@yahoo.co.id;  
Merphino25@gmail.com

**ABSTRACT**

*The objectives of this research are: 1) To find out and get a study about the influence of work leadership on employee performance. 2) To find out and get a study about the effect of motivation development on employee performance. 3) To find out and get a study about the influence of competence on employee performance. 4) To find out and get a study about the influence of leadership, motivation and competence simultaneously on PNM Mekaar employees at Account Officer level in Bogor City.*

*The results of this study indicate that: 1) There is an influence of leadership (X1) on employee performance (Y), as evidenced by the tcount value for the X1 variable (Leadership) of 5,225, while the ttable value for n = 80 is 1,990. So  $5.225 > 1.990$ , it can be concluded that partially Leadership (X1) has an effect on Employee Performance (Y). 2) There is Motivation (X2) on Employee Performance (Y), it is proven that the tcount value for the X2 variable (Motivation) is 7388, while the ttable for n = 80 is 1,990. So  $7.388 > 1.990$ , it can be concluded that partially motivation (X2) has an effect on employee performance (Y). 3) There is Competence (X3) on Employee Performance (Y), it is proven that the tcount value for the X2 variable (Motivation) is 7,388, while the ttable value for n = 80 is 1,990. So  $7.388 > 1.990$ , it can be concluded that partially Motivation (X2) affects Employee Performance (Y).) There is an influence of Leadership (X1), Motivation (X2) and Competence (X3) together on Employee Performance (Y). It is evident from the ANOVA test that the Fcount value is 48.927, while the Ftable (? 0.05) for n = 80 is 2.49. So  $Fcount > Ftable (? 0.05)$  or  $48.927 > 2.49$  with a significant level of 0.000 because  $0.000 < 0.05$ , it can be said that Leadership (X1), Motivation (X2) and Competence (X3) together or simultaneously have a positive effect on Employee Performance (Y). Based on the calculations in the table above, the effect of the three variables was tested, and based on the Model Summary table, the R Square value was 0.659. This shows that 65.9% Leadership (X1), Motivation (X2), Competence (X3) on Employee Performance (Y) while the remaining 34.1% is influenced by other factors not examined in this study.*

*Keywords: Work Motivation, Career Development, Competence, Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Dalam perkembangan jaman modern saat ini, berbagai macam aspek keunggulan dibutuhkan oleh setiap perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Sebuah perusahaan sangat memerlukan adanya suatu potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan serta perubahan yang ada.

Oleh karena itu, eksis tidaknya sebuah perusahaan, serta kompetitif tidaknya sebuah perusahaan sangat tergantung dan ditentukan oleh manusia. Hal ini sangat

penting artinya dalam rangka menghadapi arus perubahan zaman, lingkungan, atau iklim bisnis saat ini dan yang akan datang. Setiap perusahaan atau perusahaan diharapkan mampu mengelola dan mengatur aspek sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Karena dengan terkelolanya faktor sentral ini melalui manajemen sumber daya manusia yang baik, tujuan dan cita-cita perusahaan akan dapat tercapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia dengan upaya memperbaiki sumber

\* Dosen Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta

daya manusia, meningkatkan kinerja dan daya hasil perusahaan, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi.

Era globalisasi saat ini, Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dewasa ini adalah sumber daya yang cepat tanggap dalam menghadapi perubahan dan dapat menyesuaikan diri dalam perubahan tersebut. Banyak perusahaan saat ini bukan hanya membutuhkan karyawan yang berkompeten dalam bidang pekerjaannya, namun juga sangat membutuhkan karyawan yang dapat mengoptimalkan kinerjanya disetiap perubahan yang terjadi, karena karyawan merupakan penggerak dalam menentukan keberhasilan perusahaan secara menyeluruh.

PNM Mekaar sendiri dalam praktik lapangannya akan dimonitor secara langsung oleh karyawan dengan jabatan AO (Account Executive), dimana Account Officer tersebut memiliki tanggungjawab dalam memantau setiap aktivitas nasabah mulai dari pelatihan, penarikan angsuran, hingga membina nasabah. Kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian secara kualitas maupun kuantitas yang bertujuan untuk mencapai target atau sasaran suatu perusahaan. Kerap kali, terjadi penurunan kinerja karyawan di Account Officer PNM Mekaar ini diduga terindikasi oleh faktor Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi yang dimiliki dan dihadapi oleh tiap karyawan.

kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan kehadiran yang cukup signifikan, sehingga terindikasi bahwa terdapat masalah pada kinerja karyawan.

Masalah motivasi pada perusahaan haruslah dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusianya. Perusahaan haruslah menjadikan karyawan sebagai aset, bukan lagi hanya sebagai alat produksi semata. Apabila sumber daya manusia ini dapat dikembangkan dengan baik maka sumber daya manusia ini dapat membantu perusahaan mencapai target yang diinginkan. Untuk itu perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi yang kondusif yang membuat karyawan merasa nyaman, terpenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan motivasi mereka tetap terjaga untuk bersama-sama mencapai visi dan misi perusahaan. Kondisi-kondisi kondusif itu bermacam-macam, tergantung pada karakteristik perusahaan itu masing-masing. Tapi secara umum diantaranya dapat berupa tingkat kesejahteraan yang memadai, fasilitas yang disediakan perusahaan, jenjang karir yang jelas, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, dan lain-lain.

Tingkat kesejahteraan yang memadai salah satunya yaitu finansial. Motivasi finansial penting untuk mendapat perhatian karena pada dasarnya merupakan dorongan dari dalam dan dari luar diri seseorang untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Karena apabila seseorang bekerja, dan dari pekerjaan itu akan terpenuhi kebutuhannya, maka ia akan semangat dalam bekerja. Kemudian, motivasi kerja seseorang yang tinggi akan menunjukkan semangat kerja secara maksimal, bila mendapatkan keuntungan atau manfaat disertai rangsangan pekerjaan yang adil dan masuk akal. Keuntungan atau manfaat tersebut sebagai salah satu motivasi yang menjadikan karyawan itu bekerja dengan baik. Misalnya seseorang akan bekerja lebih baik, bila antara pekerjaan dan imbalan (gaji) yang diterimanya seimbang. Atau pekerjaan tersebut memberikan keuntungan bagi dirinya, sehingga termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan profesional.

Perlu disadari bahwa kompetensi tenaga kerja atau karyawan juga merupakan penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan perusahaan. Karena setiap usaha yang dijalankan untuk mengaktifkan faktor tenaga kerja yaitu dengan jalan meningkatkan produktivitas. Peningkatan kompetensi kerja karyawan dalam suatu perusahaan yang memadai berperan serta dalam kinerja karyawan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Setiap

Tabel 1.1  
Hasil Pra Survey 30 responden mengenai variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Total	Total Skor	Rata-rata Skor	Kriteria
		SS	S	CS	TS	STS				
1.	Kuantitas pekerjaan	10	6	1	6	1	30	120	4,00	B
2.	Kualitas pekerjaan	5	3	4	10	8	30	77	2,57	CB
3.	Ketepatan waktu	2	1	1	7	19	30	50	1,67	STB
4.	Kehadiran	1	1	3	7	18	30	50	1,67	STB
5.	Kemampuan kerja sama	4	7	3	9	1	24	76	3,17	CB

Sumber : Kuesioner pendahuluan yang telah diolah

Dari tabel 1.1 yang tertera diatas menunjukkan hasil kuesioner pendahuluan mengenai kinerja karyawan PNM Mekaar. Permasalahan yang terjadi dapat dilihat dari indikator kinerja yang belum menunjukkan kinerja yang optimal dan masih jauh dari skor ideal.yaitu:

Setiap karyawan dari 30 responden tersebut memilih jawaban mengenai faktor-faktor yang harus mendapat perhatian lebih dari PNM Mekaar untuk mendukung kinerja karyawan dalam *pra survei*. Hanya memilih dua jawaban karena penelitian ini ingin memfokuskan dua faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil *pra survei* tersebut terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan. Penurunan itu terlihat pada indikator

perusahaan pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para karyawan. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya.

Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang di landasi atas keterampilan dan pengetahuan (Wibowo, 2016:271). Kompetensi yaitu modal seorang karyawan yang diharuskan memiliki keterampilan dan pengetahuan, serta didukung dengan sikap karyawan itu sendiri berdasarkan pekerjaan yang dia miliki, sehingga tercapailah kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Keterampilan disini menjelaskan bahwa seorang karyawan mampu bekerja sesuai dengan apa yang dia miliki, dapat terampil dalam menyelesaikan tugasnya, begitupun dengan pengetahuan karyawan yang harus dimiliki dan dikuasai setiap individu. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang karyawan akan mampu berbuat banyak bagi perusahaan, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang karyawan tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh cara sikap kerja yang menjadi tuntutan dari pekerjaan tersebut. Kompetensi yang dimiliki oleh ACCOUNT OFFICER mekaar, kerap didukung penuh oleh perusahaan, namun pengembangan kompetensi karyawan tersebut masih belum maksimal dikarenakan tidak adanya kesetaraan kebutuhan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan (ACCOUNT OFFICER Mekaar).

## LANDASAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:5) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu sedangkan Robbins dalam Harbani Pasolong (2013:4) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran kemudian Keating dalam Harbani Pasolong (2013:4) menyatakan Gaya kepemimpinan merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama

Hasibuan (2018) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan Gaya kepemimpinannya, mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Leader adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat Gaya kepemimpinan dan kewibawaan (personality authority). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan, agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Anoraga dalam Andayani dan Tirtayasa (2019) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya agar mau bertindak seperti yang dikehendaki ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. Fiedler dalam Farida dan Hartono (2016) menjelaskan Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, dimana keefektifan dari seorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar dapat bekerja secara produktif sesuai dengan yang diharapkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.

Dewasa ini seorang pemimpin tidak hanya harus bersikap tegas dalam menunjukkan Gaya kepemimpinannya, seorang pemimpin dapat melakukan pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kebutuhan dari pegawainya, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dibutuhkan oleh pegawainya tersebut.

Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Menurut Terry (2011:88) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam instansi saat ini sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim

kerja yang baik bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Menurut Fahmi (2013:25) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini tentunya dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan oleh pemimpin dalam memimpin setiap pegawainya. Kemudian menurut Thoaha (2017:202) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin

pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan Gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Agar seorang pemimpin efektif dalam menerapkan gaya tertentu pada Gaya kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpin olehnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengetahui bagaimana caranya untuk memanfaatkan kekuatan bawahan agar dapat mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

### Motivasi Kerja

Menurut asal katanya, motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*” yang artinya bergerak. Istilah ini bermakna mendorong, mengarahkan tingkah laku manusia. Segala sesuatu yang memberikan arahan atau dorongan dapat dikatakan motivasi. Seperti halnya dorongan untuk melakukan sesuatu atau kegiatan.

Menurut pendapat Duncan, yang dikutip Wahjosumijdo (2003:178) mengemukakan bahwa “*motivation refers to any concius attemp to influence behavior toward the accomplishmen of organizational goal*”. Secara bebas diartikan bahwa motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mencoba mempengaruhi perilaku seseorang agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat Robbins yang dikutip Badeni (2013:77), mengatakan bahwa motivasi adalah “*the willingness to exert high level of effort toward organizational goal, conditioned by effort’s ability to satisfy individual needs*”. Menurutnya bahwa motivasi merupakan kemauan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.

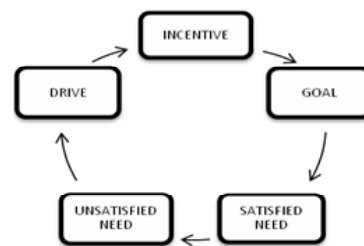
Menurut Mangkunegara (2013:93) Motivasi adalah merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:109) “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagi faktor pendorong perilaku seseorang”.

Menurut Winardi, (2011:81) mengemukakan bahwa “Motivasi merupakan salah satu faktor penting

dalam mendorong seseorang untuk bekerja. Motivasi mewakili proses–proses psilkologi, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan ke arah tujuan tertentu”. Sementara Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi

atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Agar lebih jelas perhatikan pada gambar di bawah ini yang dikemukakan oleh Robert A. Baron, et. all dalam Mangkunegara:



Gambar 2.1  
Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan

Keterangan: bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan maka timbul drive dan aktifitas individu untuk merespon perangsang (incentive) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, atau dorongan arah dan ketentuan individual sehingga membuat sesorang mau berbuat sesuatu dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.

### Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam bukunya “*Competence At Work*” dapat diartikan sebagai karakteristik mendasar atas individu yang berhubungan dengan referensi kriteria kerja yang efektif dan superior / unggul pada suatu kondisi atau pekerjaan (Fitran, 2012). Menurut Robbins dan Coulter (2016:38), kompetensi merupakan suatu kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan

konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2018:54), kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasari seseorang dan berhubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Edison et. al, (2016:142), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude).

Kompetensi menurut Spencer (dalam Moeherson, 2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disintesis bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan, semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja perusahaan. Tanpa kinerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk menanggapi tujuan organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2015:151).” Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktifitas kerja”. Selain itu Levinson dalam Marwansyah (2014:229) bahwa kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2013:94) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta

waktu. Sedangkan menurut Simamora (2014:339), mengemukakan bahwa kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahartikan sebagai upaya sebagai upaya yang mencerminkan energi yang dikeluarkan.

Sementara menurut Sedarmayanti (2012:260) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang dibebankan kepadanya.

### **Penelitian Terdahulu**

Adi Jakaria Sugandi, Alini Gilang (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah Divisi Provisioning” Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan PT Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah divisi provisioning berada dalam kategori sangat baik. Kinerja karyawan PT Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah divisi provisioning dalam kategori sangat baik. Gaya kepemimpinan cukup berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah divisi provisioning dengan nilai 23,5%. Dan Gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah Laissez Faire dengan nilai 92,8%.

Muhammad Affan Kotistian Kautsar (2017) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Regional IV Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta, Bagian Infrastruktur”, Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial, keduanya tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Regional IV Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta bagian Infrastruktur dengan bukti nilai thitung 0,935 ttabel 1,996 (X1) dan thitung 1,840 ttabel 1,996 (X2). Namun berdasarkan uji hipotesis secara simultan, keduanya berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan Fhitung > Ftabel yaitu 5,062 > 3,13.



Dirgahayu Erri, Ashri Nur Fajri (2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Media Intan Semesta Jakarta”, Dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Media Intan Semesta Jakarta dapat dilihat dari hasil perhitungan koefisien korelasi 0,891 artinya motivasi kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat. Koefisien determinasi 0,794 artinya persentase pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 79,4% sisanya 20,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti. Pada nilai persamaan regresi a (konstanta) 1,165 dan nilai koefisien b 0,967

Sayu Titah Nabilaha, Tamriatin Hidayahb, Nely Supeni (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kantor PT Telekomunikasi Indonesia Cabang Jember”, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung Gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember, Kemudian terdapat pengaruh langsung kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Sedangkan variabel Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember. Pada uji Sobel, tidak terdapat pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pasar PT Telekomunikasi Indonesia cabang Jember

Kusuma Candra Kirana, Abraham Sukma Pradipta (2020) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT JAK”, Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 8,156 > t_{tabel} = 1,974$ ); 2) kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 10,226 > t_{tabel} = 1,974$ ); 3) motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $t_{hitung} = 13,982 > t_{tabel} = 1,974$ ); 4) Gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT JAK ( $F_{hitung} = 78,393 > F_{tabel} = 2,66$ ). Ketiga variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 57,9%.

Rahma Sari Dewi, Eny Ariyanto (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi

Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Group Cto Office PT Indosat” Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa variabel pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja masing-masing secara parsial mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien  $R^2 = 0.727$ , yaitu menunjukkan temuan bahwa variabel pelatihan, kompetensi dan motivasi kerja secara simultan mampu menjelaskan signifikan variasi perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 72,7%.

Oktarini (2021) Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, secara simultan ataupun pengaruhnya masing-masing, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Variabel kompetensi adalah variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja paling

### Kerangka Pemikiran

Sugiyono, (2014) mengatakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting.

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka pemikiran untuk memudahkan dalam memahami permasalahan yang diteliti dan disajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel. Kerangka tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.4 Paradigma Penelitian

- Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.  
Gaya kepemimpinan yang baik diharapkan dapat memacu kinerja karyawan yang tinggi. Untuk mendukung tingkat kinerja karyawan

dapat dilakukan dengan menciptakan Gaya kepemimpinan yang menyebabkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat serta antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Hal di atas sejalan dengan penelitian Rohma Nurlia (2017) analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linier. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung.

- b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi dapat mempengaruhi kinerja Karyawan. Sehingga Motivasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Hal di atas sejalan dengan penelitian Andi Kafrawi Jafar (2018) analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linier. Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra 1912 Cabang Gowa

- c. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan  
Kompetensi merupakan hal yang penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Kompetensi yang semakin tinggi dapat diukur dari semakin bertambahnya pengetahuan dan keterampilan serta semakin berkembangnya perangai/sifat dan konsep diri yang semakin baik.

Hal di atas sejalan dengan penelitian Nofi Naifatul Muslimah (2016) analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan regresi linier. Hasil dari penelitian ini adalah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Agro Utama Mandiri Lestari Kediri. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang meliputi pengetahuan dan ketrampilan berpengaruh secara serentak terhadap kinerja karyawan.

- d. Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, salah satunya adalah Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memimpin jalannya organisasi agar dapat mencapai target yang

ingin dicapai. Selain itu Motivasi yang baik diharapkan dapat memacu kinerja pegawai yang tinggi.

Untuk mendukung tingkat kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan motivasi yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusias mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah kompetensi, kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan memiliki kemampuan yang baik apabila dapat dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menghipotesiskan bahwa ada pengaruh antara Gaya kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PNM Mekaar, Kota Bogor.

Hal di atas sejalan dengan penelitian Oktarini Oktarini (2021) Analisis dilakukan dengan Teknik regresi linear berganda dengan bantuan program komputer SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, secara simultan ataupun pengaruhnya masing-masing, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Variabel kompetensi adalah variabel yang pengaruhnya terhadap kinerja paling kuat.

### Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Setelah hipotesis tersusun, peneliti mengujinya melalui penelitian, oleh karena itu, hipotesis disajikan hanya sebagai suatu pemecahan masalah yang sementara, dengan pengertian bahwa penelitian yang dilaksanakan tersebut dapat berakibat penolakan atau penerimaan hipotesis yang disajikan, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini adalah:

H1 : Gaya kepemimpinan diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PNM Mekaar, Kota Bogor.

H2 : Motivasi diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PNM Mekaar, Kota Bogor.

H3 : Kompetensi diduga secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PNM Mekaar, Kota Bogor.

H4 : Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi diduga secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PNM Mekaar, Kota Bogor.

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian Penelitian ini dilakukan di PNM Mekaar di Kota Bogor., Adapun Waktu penelitian Penelitian ini penulis lakukan setelah menyelesaikan seluruh mata kuliah yang diwajibkan oleh pihak akademik, dan tepatnya penulis mulai pada bulan November 2021 sampai dengan sekarang bulan Maret 2022.

### Populasi, Sampel dan Metode Sampling:

#### Populasi

Menurut Sugiyono (2010 : 57) memberikan definisi tentang populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian populasi dalam penelitian adalah karyawan PNM Mekaar di Kota Bogor sebanyak 100 distributor .

#### Sampel

Untuk mendapatkan sampel yang sesuai dengan kebutuhan penelitian, penulis menggunakan pendapat Suharsimi Arikunto, (2008 : 95) yaitu :

“Sebagai acuan-acuan, jika peneliti mempunyai beberapa ratus subjek dalam populasi mereka dapat menggunakan kurang lebih 25- 30% dari jumlah tersebut, jika anggota subjek dalam populasi sebanyak 100 distributor, dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket, sebaiknya subjek dalam populasi diambil seluruhnya.

Dengan melihat jumlah populasi yang ada, maka teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Random Sampling* Dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Dengan menggunakan Rumus Slovin, maka besaran Sampel diperoleh :

$$n = \frac{N}{Instrument\ Variabel\ Penelitian}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.05)^2}$$

$$n = 80$$

## Instrumen Variabel Penelitian

Tabel 3.1  
Dimensi dan indikator penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Pernyataan	
Gaya Kepemimpinan (X1)	1. <i>Telling</i> (gaya intruksi pemimpin)	o Menjelaskan peran masing-masing	1	
		o Komunikasi dua arah yang efektif	2	
		o Pemimpin membuat keputusan	3	
	2. <i>Selling</i> (gaya konsultasi pemimpin)	o Keputusan dan peluang untuk klasifikasi	4	
		o Tingkat kemampuan karyawan	5	
		o Dorongan untuk meningkatkan kinerja bawahan	6	
	3. <i>Participating</i> (gaya partisipasi pemimpin)	o Pendengar yang aktif	7	
		o Mendukung bawahan dalam mengambil resiko	8	
		o Membangun rasa percaya diri	9	
	4. <i>Delegating</i> (gaya delegasi pemimpin)	o Memberi gambaran umum tentang tugas	10	
		o Menantau kegiatan bawahannya	11	
		o Mendorong pencapaian tujuan	12	
	Sumber: Hersey & Blanchard dalam Harbani Pasolong (2013:54)			
	Motivasi Kerja (X2)	1. Kebutuhan akan Prestasi	o Kesempatan Mengembangkan Kreativitas	1,2
			o Antusias untuk berprestasi tinggi	3,4
2. Kebutuhan akan afiliasi		o Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain	5	
		o Kebutuhan akan perasaan dihormati	6,7	
		o Kebutuhan akan perasaan nyaman	8	
3. Kebutuhan akan kekuasaan		o Kebutuhan akan perasaan diakui	9	
		o Memiliki kedudukan yang terbaik	10	
		o Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan	11,12	
Sumber: Mc Clelland (dalam Hasibuan, 2012:162)				
Kompetensi Kerja (X3)	1. Pengetahuan ( <i>knowledge</i> )	o Pelajaran	1,2	
		o Kursus	3,4	
	2. Pemahaman ( <i>understanding</i> )	o Memecahkan masalah	5,6	
		o Menyelesaiannya dengan cepat dan efisien	7,8	
	3. Sikap ( <i>attitude</i> )	o Ramah dan sopan	9,10	
		o Citra perusahaan	11,12	
Sumber: Gordon dalam Sutrisno (2011:204)				
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas	o tingkat kesalahan	1,2	
		o Kerusakan atau kecermatan	3,4	
	2. Kuantitas	o Kehadiran karyawan	5,6	
		o jumlah pekerjaan yang dihasilkan	7,8	
		o Instansi karyawan	9	
	3. Penggunaan waktu dalam kerja	o tingkat ketidakhadiran	10	
		o keterlambatan	11	
		o waktu kerja efektif/jam kerja hilang	12	
Sumber: John Miner dalam Fahmi (2017:134)				

## TEKNIK ANALISIS DATA

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik kuantitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan rumus-rumus statistik melalui program statistik SPSS 20.00

### Uji Validitas Instrumen

Uji Validitas ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r yang diperoleh dari hasil perhitungan ( $r_{xy}$ ) lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5%.

### Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dapat menunjukkan seberapa jauh instrument dapat memberikan sebuah hasil yang konsisten walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali. Menurut Arikunto (2013) reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk menggunakan rumus Cronbach Alpha



## Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah model regresi benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan.

#### Uji Normalitas

Asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah yang berdistribusi normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, (Ghozali, 2011:21). Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas tersebut adalah jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* di atas tingkat kepercayaan 0.05 menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Ghozali (2012:103), cara yang digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak adalah dengan cara:

#### a. Analisis statistik

“Uji statistik dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S)”, (Ghozali, 2016:154). Uji K-S dibuat dengan membuat hipotesis sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah normal.
- 2) Jika probabilitas  $< 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah tidak normal.

#### b. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah bagi penulis untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

### Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel bebas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah homoskedastisitas dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2016) ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas, akan tetapi pada penelitian ini dilakukan uji heteroskedastisitas dengan cara melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukannya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu X dan Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y$  prediksi- $Y$  sesungguhnya) yang telah distudentized.

Dasar analisisnya adalah jika ada pola tertentu yang teratur seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Multikolinearitas merupakan keadaan dimana satu atau lebih variabel independen dinyatakan kondisi linier dengan variabel lainnya. Artinya jika diantara pengubah-pengubah bebas yang digunakan sama sekali tidak berkorelasi satu dengan yang lain maka bisa dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Ghozali (2013) menyatakan bahwa ada beberapa cara mendeteksi multikolinearitas, akan tetapi pada penelitian ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai Tolerance dan lawannya VIF (Variance Inflation Factor) pada model regresi. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. Jadi tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Pada umumnya nilai yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai Tolerance  $> 0,10$  atau sama dengan nilai jika VIF  $< 10$ . Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinearitas yang masih dapat ditolerir.

### Uji Autokorelasi

Pengujian terhadap asumsi klasik autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada

periode tertentu dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya, Ghozali (2013). Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi korelasi. Masalah autokorelasi sering ditemukan pada penelitian yang menggunakan data *time series*. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya masalah autokorelasi pada model regresi yaitu dengan melakukan uji statistik *Durbin-Watson*. Di bawah ini merupakan tabel kriteria pengujian *Durbin-Watson* dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.4  
Kriteria Pengujian *Durbin Watson (DW test)*

Hipotesis Nol	Jika	Keputusan
Tidak ada autokorelasi positif	$0 < d < dL$	Tolak
Tidak ada autokorelasi positif	$dL \leq d \leq dU$	Tidak ada keputusan
Tidak ada autokorelasi positif atau negatif	$dU < d < 4-dU$	Jangan tolak
Tidak ada korelasi negatif	$4-dU \leq d \leq 4-dL$	Tidak ada keputusan
Tidak ada korelasi negatif	$4-dL < d < 4$	Tolak

Jika setelah dilakukan pengujian, nilai D-W menyatakan ada autokorelasi atau tidak ada keputusan, maka diperlukan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson* yaitu dengan cara menentukan nilai koefisien korelasi dengan menggunakan teknik *Theil-Nagar*, oleh pendapat Gujarati, (2012).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2013) mengemukakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk melakukan prediksi, bagaimana perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikan atau diturunkan nilainya. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.

Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel dependen (Y) dan variabel independen ( $X_1$ , dan  $X_2$ ), cara ini digunakan untuk mengetahui kuatnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.

Menurut Sugiyono (2017:275) merumuskan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

- Y = Kinerja karyawan
- $X_1$  = Gaya Kepemimpinan
- $X_2$  = Motivasi
- $X_3$  = Kompetensi
- a = Koefisien konstanta
- $\hat{a}_1$  = Koefisien regresi dari Gaya Kepemimpinan
- $\hat{a}_2$  = Koefisien regresi dari Motivasi
- $\hat{a}_3$  = Koefisien regresi dari Kompetensi
- e = Faktorlain yang mempengaruhi variabel Y

### Teknik Pengujian Hipotesis

Bentuk hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah hipotesis asosiatif, karena pada penelitian ini menanyakan pengaruh dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2017:36), "Hipotesis asosiatif merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan pengaruh antara dua variabel atau lebih".

- a. Uji t
  - 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}^{TM}$  maka tolak  $H_0$  artinya signifikan.
  - 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka terima  $H_0$  artinya tidak signifikan.
- b. Uji F
 

Adapun rumus uji F menurut Sugiyono (2017:139) sebagai berikut:

Dasar pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

  - 1) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima.
  - 2) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.
- c. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (Parsial)  
Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara kedua variabel (X dan Y), seberapa besar pengaruh antara kedua variabel yang diteliti, maka dihitung koefisien determinasi (Kd) dengan asumsi faktor-faktor lain di luar variabel dianggap konstan atau tetap (*ceteris paribus*). Rumus koefisien determinasi (Kd) yaitu:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Sumber: Sugiyono (2016:231)

Keterangan:

- Kd = Koefisien determinasi
- r = Koefisien korelasi pearson

#### Koefisien Determinasi (Simultan)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara keempat variabel ( $X_1, X_2, X_3$ , dan  $Y$ ), seberapa besar pengaruh antara keempat variabel yang diteliti, maka dihitung koefisien determinasi ( $K_d$ ) dengan asumsi faktor-faktor lain di luar variabel dianggap konstan atau tetap (*ceteris paribus*). Rumus koefisien determinasi ( $K_d$ ) yaitu:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Sumber: Sugiyono (2012)

Keterangan:

$K_d$  = Koefisien determinasi

$r$  = Koefisien korelasi pearson

## HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

- Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  
Dengan  $n = 80$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), dimana didapat nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0.217) maka seluruh pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dinyatakan **valid**.
- Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi ( $X_2$ )  
Dengan  $n = 80$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Motivasi ( $X_2$ ), dimana didapat nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0.217) maka seluruh pernyataan variabel Motivasi ( $X_2$ ) dapat dinyatakan **valid**.
- Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_3$ )  
Dengan  $n = 80$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Kompetensi ( $X_3$ ), dimana didapat nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0.217) maka seluruh pernyataan variabel Kompetensi ( $X_3$ ) dapat dinyatakan **valid**.
- Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ )  
Dengan  $n = 80$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ),

dimana didapat nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0.217) maka seluruh pernyataan variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat dinyatakan **valid**.

### Uji Reliabilitas

- Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )  
Berdasarkan tabel di atas didapat hasil uji reliabilitas variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217, dan hasil nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.845, maka dapat disimpulkan bahwa  $r_{alpha}$  positif dan lebih besar atau  $0.845 > 0.217$  maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah **Reliabel**.
- Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi ( $X_2$ )  
Berdasarkan tabel di atas didapat hasil uji reliabilitas variabel Motivasi ( $X_2$ ) dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217, dan hasil nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.899, maka dapat disimpulkan bahwa  $r_{alpha}$  positif dan lebih besar atau  $0.899 > 0.217$  maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel Motivasi ( $X_2$ ) adalah **Reliabel**.
- Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi ( $X_3$ )  
Berdasarkan tabel di atas didapat hasil uji reliabilitas variabel Kompetensi ( $X_3$ ) dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217, dan hasil nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.936, maka dapat disimpulkan bahwa  $r_{alpha}$  positif dan lebih besar atau  $0.936 > 0.217$  maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel Kompetensi ( $X_3$ ) adalah **Reliabel**.
- Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ )  
Berdasarkan tabel di atas didapat hasil uji reliabilitas variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 0.217, dan hasil nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.932, maka dapat disimpulkan bahwa  $r_{alpha}$  positif dan lebih besar atau  $0.932 > 0.217$  maka dengan demikian instrumen penelitian mengenai variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah **Reliabel**.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikansi (2-tailed) variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.693, variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0.632, variabel Kompetensi ( $X_3$ ) sebesar 0.485, untuk variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.467. Ketiga nilai

signifikansi (2-tailed) alat ukur tersebut berada di atas 0.05 sehingga data dikatakan berdistribusi normal. Sedangkan nilai Kolmogorov-Smirnov variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0.711, variabel Motivasi (X2) sebesar 0.747, variabel Kompetensi (X3) sebesar 0.837, sedangkan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.849 berarti data residual terdistribusi normal.

### Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 5.22  
Hasil Koefisien Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-15,257	6,155		-2,479	,015
1 Gaya Kepemimpinan (X1)	,598	,115	,400	5,225	,000
Motivasi (X2)	,649	,088	,556	7,388	,000
Kompetensi (X3)	,009	,054	,011	,161	,872

Sumber : Data diolah SPSS

Untuk menentukan nilai persamaan regresi linear bergandanya sebagai berikut:

$$Y = -15.257 + 0.598X_1 + 0.649X_2 + 0.009X_3,$$

artinya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai Konstanta  $a = -15.257$ , dapat diartikan bahwa jika variabel Kualitas Pelayanan, Motivasi bernilai nol maka Kinerja Karyawan bernilai negatif sebesar  $-15.257$ .
- Koefisien regresi Kepemimpinan  $b_1 = 0.598$ , dapat diartikan bahwa jika nilai Kepemimpinan meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar  $0.598$ .
- Koefisien regresi Motivasi  $b_2 = 0.649$ , dapat diartikan bahwa jika nilai Motivasi meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar  $0.649$ .
- Koefisien regresi Kompetensi  $b_3 = 0.009$ , dapat diartikan bahwa jika nilai Kompetensi meningkat sebesar satu maka nilai Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar  $0.009$ .

### Hasil Hipotesis

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)  
Jika diperhatikan hasil tabel coefficients di atas dengan menggunakan perhitungan analisis SPSS versi 20, maka nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_1$  (Kepemimpinan) sebesar  $5.225$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar  $1.990$ . Jadi  $5.225 > 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Jika diperhatikan hasil tabel coefficients di atas dengan menggunakan perhitungan analisis SPSS versi 20, maka nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_2$  (Motivasi) sebesar  $7.388$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar  $1.990$ . Jadi  $7.388 > 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Jika diperhatikan hasil tabel coefficients di atas dengan menggunakan perhitungan analisis SPSS versi 20, maka nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_3$  (Kompetensi) sebesar  $0.161$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar  $1.990$ . Jadi  $0.161 < 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kompetensi (X3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### Uji Anova

Tabel 5.25  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4096,104	3	1365,368	48,927	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2120,883	76	27,906		
	Total	6216,988	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20.00, 2022

Sumber : Data diolah SPSS

Dari hasil analisis pada tabel di atas yakni uji ANOVA diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $48.927$ , sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha 0,05$ ) untuk  $n = 80$  sebesar  $2.49$ . Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $\alpha 0.05$ ) atau  $48.927 > 2.49$  dengan tingkat signifikan sebesar  $0.000$  karena  $0.000 < 0.05$ , maka dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompetensi (X3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### Koefisien Determinasi

Tabel 5.26  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 <sup>a</sup>	,659	,645	5,28265

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : Data diolah SPSS

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas dilakukan pengujian pengaruh untuk ketiga variabel tersebut, dan berdasarkan tabel Model Summary tersebut dihasilkan nilai R Square sebesar 0.659. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 65.9% Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kompetensi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan sisanya sebesar 34.1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Berdasarkan Pada Bab Hasil Analisa Dan Pembahasan Mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PNM Mekaar, Studi Kasus Karyawan Level Account Officer di PNM Mekaar Kota Bogor Tahun 2021.” penulis akan menarik kesimpulan dari hasil penelitian atau penulisan tesis ini. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**, terbukti dari nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) sebesar 5.225, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 1.990. Jadi  $5.225 > 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- b) **Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**, terbukti nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_2$  (Motivasi) sebesar 7.388, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 1.990. Jadi  $7.388 > 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Motivasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- c) **Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**, terbukti nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel  $X_3$  (Kompetensi) sebesar 0.161, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $n = 80$  sebesar 1.990. Jadi  $0.161 < 1.990$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial Kompetensi (X3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- d) Terdapat analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompetensi (X3) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y). Terbukti dari uji ANOVA diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 48.927, sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$ ) untuk  $n = 80$  sebesar 2.49. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $\alpha = 0.05$ ) atau  $48.927 > 2.49$  dengan tingkat signifikan sebesar 0.000 karena  $0.000 < 0.05$ , maka dapat dikatakan bahwa Gaya

Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompetensi (X3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas dilakukan pengujian pengaruh untuk ketiga variabel tersebut, dan berdasarkan tabel Model Summary tersebut dihasilkan nilai R Square sebesar 0.659. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 65.9% Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kompetensi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan sisanya sebesar 34.1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Saran

Pada bab penutup, penulis mencoba memberikan saran yang mungkin berguna bagi PNM Mekaar di Kota Bogor yaitu:

1. Penulis menyarankan, agar diterapkannya gaya kepemimpinan yang bersifat kekinian, dimana pimpinan cabang diberikan pelatihan terkait ketrampilan manajerial dan kepemimpinan yang diselaraskan dengan kondisi situasi dunia kerja dewasa ini. Adapun contoh penerapan gaya kepemimpinan saat ini adalah dengan gaya yang bersifat demokratis dan dicontohkan dari level kantor pusat hingga ke kantor cabang. Adapun contoh penerapan gaya kepemimpinan kekinian adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis dan terbuka untuk berdiskusi antara atasan dengan bawahan.
2. Selain penerapan gaya kepemimpinan secara demokratis ataupun transformasional, disarankan pula pimpinan cabang secara berkala melatih bawahannya agar bekerja mengikuti *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku dengan penerapan edukasi melalui gaya kekinian atau memberikan edukasi terkait SOP tersebut tidak berada dalam kantor, melainkan ditempat yang memiliki suasana lebih santai (contoh ; Kafe). Kinerja Karyawan adalah salah satu unsur dalam meningkatkan kinerja organisasi. Diharapkan dengan tercapainya Gaya Kepemimpinan yang baik serta nyaman maka kinerja Karyawan Account Officer pun akan semakin baik.
3. Guna menumbuhkembangkan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja Account Officer selain menghargai karyawan dengan memberikan *reward* berupa materiil (uang, bonus), juga dapat dilakukan melalui cara memberikan penghargaan secara immateriil



yaitu melalui tindakan positif ketika Account Officer dapat menyelesaikan pekerjaan sebagai contoh ; memberikan ucapan bersifat menghargai ataupun bersifat apresiasi guna menumbuhkan motivasi Account Officer dalam bekerja.

4. Pimpinan cabang perlu juga memiliki kepekaan dalam melihat segala kompetensi yang dimiliki oleh bawahannya (Account Officer), lalu menyalurkan kompetensi Account Officer tersebut dapat dipetakan dan diberikan pelatihan mendalam dari kompetensi yang dimiliki, sehingga Account Officer tersebut mau bekerja secara cerdas dan kreatif dan menerapkan hal-hal yang berkaitan dengan kompetensi dalam dunia profesional pekerjaan sehari-hari.
5. Penulis menyarankan adanya penerapan *Training Need Analysis* (TNA) dengan melibatkan pihak eksternal (independen) yang kemudian hasil tersebut ditujukan kepada Account Officer yang telah bekerja diatas 6 (bulan) guna menjuruskan kompetensi Account Officer guna pengembangan kinerja perusahaan di waktu mendatang.

### Implikasi

Beberapa hal yang diharapkan dapat diimplikasikan dalam meningkatkan Prestasi Kerja, yaitu:

1. Secara Teoritis  
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Account Officer PNM Mekaar di Kota Bogor melalui Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompetensi (X3) memiliki pengaruh positif yang signifikan.
2. Secara Praktis  
Hasil penelitian ini secara praktis dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen kantor pusat dalam meningkatkan kinerja Account Officer PNM Mekaar agar dapat bekerja lebih optimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.AAnwar Prabu Mangkunegara. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2011. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- A.M, Sardiman. 2014. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: Rajawali Pers.
- Amirullah. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ardana, I Komang dkk. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Arianty, dkk. (2016).Manajemen Pemasaran. Medan: Perdana Publishing.
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Badeni. 2013. Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Bambang Wahyudi. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sulita.
- Bangun, Wilson. 2012. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Edison, Emron dkk. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi). Bandung: Alfabeta
- Edy Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-8. Jakarta : Prenada Media Group.
- Erlina. 2010. Metodologi Penelitian. Medan: USU Press.
- Fitran, M. Ali. (2012). Kajian Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pada Level Manajerial Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah ABC. Tesis Magister Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D.N. 2012. Dasar-dasar Ekonometrika, Terjemahan Mangunsong, R.C. Jakarta: Salemba Empat.
- Hadari, Nawawi. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitu Press.

- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawan Rully. 2017. Metodologi Penelitian. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkuprawira, Sjafr. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor.
- Marwansyah. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Alfabeta, Bandung.
- Miftah Thoha. 2011 Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Jakarta : Rajawali Grafindo Persada.
- Moh. Nazir. 2011. Metode Penelitian. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia
- Moehariono, 2014. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia
- Muchdarsyah Sinungan. 2005. Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_. 2009. Produktivitas Apa Dan Bagaimana. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nuralita, Windya dan Joko, Tri Nugraha. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tegalrejo.
- Nursyamsi. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja terhadap Komitmen organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan atau staf administrasi.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Sertifikasi Bagi Guru/Karyawan atau staf administrasi dalam Jabatan
- Pongajouw, Gravi Desly. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Manado.
- Riduwan dan Sunarto. 2013. Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2011. Pengantar Statistika: Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2016. Organizational Behavior, Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta, Salemba Empat
- Samsudin, Sadili. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia
- Saydam, Gouzali. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, jilid 2, Jakarta: Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2015. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Siagian. Sondang P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi YKPN
- Siregar, Sakinah Ubudiyah., Milfayetti, Sri., Hajar, Ibnu., dan Akmaluddin. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan atau staf administrasi Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu. Jurnal Visipena Volume 11, Nomor 1. P-ISSN 2086-1397, E-ISSN 2502-6860.
- Spencer, L. M. and P. S. M. Spencer. 2010. Competence at Work “Models for Superior Performance”. New York: Jhon Wiley & Sons Inc
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- \_\_\_\_\_. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta
- \_\_\_\_\_. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

- Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. 2017. Kepemimpinan dalam Manajemen. Edisi Pertama. Cetakan Keenambelas. Rajawali Pers. Yogyakarta.
- Uma Sekaran. 2010. Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Undang-Undang No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Karyawan atau staf administrasi
- Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada
- Winardi. 2011. Kepemimpinan dalam Manajemen, Jakarta: PT. Rineka CIPTA.
- Jurnal
- Adi Jakaria Sugandi, Alini Gilang (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah Divisi Provisioning. e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3 Desember 2017, ISSN : 2355-9357
- Dirgahayu Erri, Ashri Nur Fajri (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Media Intan Semesta Jakarta. Perspektif Vol. XVI No. 1 Maret 2018, p-ISSN: 1411-8637 e-ISSN: 2550-1178.
- Kusuma Candra Kirana, 2Abraham Sukma Pradipta (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK. JENIUS. Vol. 4, No. 3, Mei 2021, p-ISSN: 2581-2769, e-ISSN: 2598-9502
- Muhammad Affan Kotistian Kautsar (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Regional IV Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta, Bagian Infrastruktur. e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3 Desember 2017, ISSN : 2355-9357
- Oktarini (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, Volume 3, Issue 1, September 2021), E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916
- Rahma Sari Dewi, Eny Ariyanto (2016). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Group Cto Office PT Indosat. Telaah Bisnis Volume 17, Nomor 2, Desember 2016, ISSN 1411-6375 (cetak) 2541-6790 (online).
- Sayu Titah Nabilaha, Tamriatin Hidayahb, Nely Supeni. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Jember. Jurnal Manajemen Bisnis dan Manajemen Keuangan, Volume 1 No. 1 November 2020, E-ISSN : 2774-2229