

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA BANDAR  
LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

***SEPTIARINI***



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF COMPETENCE, MOTIVATION AND LEADERSHIP STYLE TO EMPLOYEE PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANY IN BANDAR LAMPUNG CITY**

*By*

**SEPTIARINI**

*The goal to be achieved in this paper is to determine the influence of competence, work motivation and leadership style on employee performance at Manufacturing Company in Bandar Lampung City. The type of research used in this study is a causal design, with data collected in this study includes two types namely primary data and secondary data. Data analysis tool used is multiple linear regression. Based on the result of the research, it can be concluded that the competence has a positive effect on employee performance at Manufacturing Company in Bandar Lampung City, work motivation has positive effect on employee performance at Manufacturing Company in Bandar Lampung City and leadership style have positive effect on employee performance at Manufacturing Company in Bandar Lampung City.*

*Keywords: Competence, Work Motivation, Leadership Style and Employee Performance*

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**SEPTIARINI**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kausal, dengan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yakni data primer dan data sekunder. Alat analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.

Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Oleh

***SEPTIARINI***

**SKRIPSI**

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar

**SARJANA EKONOMI**

Pada

Jurusan Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

Judul Skripsi : **PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Septiarini**

No. Pokok Mahasiswa: 0741031111

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



**Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., Akt. C.A., CPA**  
NIP. 19570608 198703 1 003

**Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.**  
NIP. 19830830 200604 2 001

2. Ketua Program Studi Akuntansi

**Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.**  
NIP 19620612 199010 2 001

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., Akt. C.A., CPA.**



**Sekretaris : Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.**



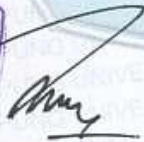
**Penguji Utama : Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph D., Akt.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi**



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



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 07 November 2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISM

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Septiarini

NPM : 0741031111

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, November 2017  
Pemberi pernyataan,



**Septiarini**  
**NPM. 0741031111**

## RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Tanjung Karang pada tanggal 18 September 1989 sebagai putri kelima dari lima bersaudara, pasangan Achmad Sumadi dan Rosnani AM, Spd. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 3 Sukaraja Bandar Lampung pada tahun 2001, menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SLTP Negeri 11 Bandar Lampung pada tahun 2004, menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan di SMK Taman Siswa Bandar Lampung lulus pada tahun 2007. dan menempuh pendidikan sebagai mahasiswa D3 Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung hingga lulus tahun 2010. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2011 melalui jalur komversi dan berhasil lulus ujian komprehensif pada tanggal 07 November 2017.



## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang telah diberikan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

### **Karya tulis ini ku persembahkan kepada:**

Kedua orang tua dan kakak-kakakku yang selalu memberikan kasih sayang, doa, semangat, nasihat, dan fasilitas untukku meraih pendidikan hingga saat ini.

Terima kasih atas segala pengorbanan yang telah diberikan kepadaku.

Semoga Ayah, Ibu serta kakak-kakakku selalu diberi kesehatan dan kebahagiaan.

Seluruh sahabat dan teman-temanku yang telah memberikan semangat, doa dan bantuannya.

Kepada calon pemimpin rumah tangga ku kelak, imam ku tercinta.

Almamaterku tercinta Universitas Lampung.

## MOTO

*“Cukuplah bagiku ALLAH, dialah sebaik-baik tempat diserahkan urusan”*

*(Q.S. Ali’Imran, 3:173)*

*“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk haritua”*

*(Aristoteles)*

*“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu, maka dia berada di jalan ALLAH”*

*(HR. Turmudzi)*

## SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Illahi Robbi karena atas rahmat, ridho dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Bandar Lampung”**.

Penulis menyadari bahwa pada penulisan skripsi ini masih kurang sempurna, hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, untuk itu penulis sangat mengharapkan adanya saran dan kritik yang sifatnya membangun guna melengkapi kesempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, pengarahan serta pemikiran dalam penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung .
3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

4. Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., Akt. C.A., CPA selaku Pembimbing I, terima kasih atas saran dan waktu dalam membimbing hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
5. Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt selaku Pembimbing II yang telah memberikan waktu, saran serta sumbangan pemikiran selama penulisan skripsi ini.
6. Yuliansyah, S.E.,M.S.A.,Ph D., Akt selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu Dosen beserta staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, tempat penulis memperoleh ilmu pengetahuan dan wawasan selama tercatat sebagai mahasiswi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
8. Ayah Achmad Sumadi dan Ibu Rosnani AM (alm), kakak Ria, abang Iyet, abang Doni, abang Yandi, Ponakan-ponakan ku serta keluarga besarku tersayang yang telah memberikan doa, dukungan, semangat, nasihat yang tiada henti, dan juga melimpahkan kasih sayang serta memberikan fasilitas untuk menyelesaikan studi ini. Kalian adalah motivasi dan selalu ada di dalam hati serta pikiran ku.
9. Pimpinan dan teman-teman di PT Indojava Kreasindo, terima kasih atas kerjasama dan rasa kebersamaan selama ini.
10. Pimpinan dan teman-teman di PT. Sarana Lampung Utama, terima kasih atas kerjasama dan rasa kebersamaan selama ini.

11. Teman-temanku satu angkatan tercinta Nopa, Ance, Mia, Rezky, Didik dan yang tak bisa disebutkan satu per satu, terima kasih atas semangat dan perhatiannya selama ini sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman – teman seperjuangan terakhir ini Mba Nita, Didiek, Rizky, Mba Tini, Mba Vivin, Mba Sri, Kak Diki, Bang Hanindro, kak Sugeng, Missy, Novita dan adik-adik tingkat yang baik hati terima kasih atas semangat, batuan dan perhatiannya selama ini sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
13. Almamaterku tercinta, Universitas Lampung, yang telah mendewasakanku dalam bertindak dan berpikir.

Akhirnya, tiada kata yang indak selain do'a, semoga seluruh sumbangsih pemikiran, moral dan material yang telah diberikan menjadi catatan amal baik dan mendapat pahala dari Allah SWT dan semoga skripsi ini akan dapat bermanfaat bagi para pembaca dan pecinta ilmu pengetahuan.

Bandar Lampung, November 2017

Septiarini

## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                  | i       |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                | iii     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                               | iv      |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                             | v       |
| <br>   |         |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>                                    |         |
| 1.1. Latar Belakang .....                                | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah .....                             | 9       |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                             | 10      |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                            | 10      |
| <br>   |         |
| <b>II. TINJAUAN TEORI</b>                                |         |
| 2.1. Teori yang Dipakai.....                             | 11      |
| 2.2. Kompetensi .....                                    | 15      |
| 2.2.1. Pengertian Kompetensi .....                       | 15      |
| 2.2.2. Standar Kompetensi .....                          | 20      |
| 2.3. Motivasi Kerja.....                                 | 22      |
| 2.3.1. Pengertian Motivasi .....                         | 22      |
| 2.3.2. Jenis-jenis Motivator.....                        | 23      |
| 2.4. Gaya Kepemimpinan.....                              | 25      |
| 2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....                 | 25      |
| 2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....  | 30      |
| 2.5. Kinerja.....  | 31      |
| 2.5.1. Pengertian Kinerja.....                           | 31      |
| 2.5.2. Elemen Kinerja.....                               | 33      |
| 2.5.3. Jenis Informasi Kinerja .....                     | 35      |
| 2.6. Penelitian Terdahulu .....                          | 36      |
| 2.7. Kerangka Pikir .....                                | 37      |
| 2.8. Hipotesis.....                                      | 39      |
| 2.8.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja .....        | 39      |
| 2.8.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....          | 41      |
| 2.8.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ..... | 42      |

|  |    |
|--|----|
| <b>III. METODE PENELITIAN</b>                      |    |
| 3.1. Jenis Penelitian.....                         | 44 |
| 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....              | 44 |
| 3.3. Batasan Operasional.....                      | 45 |
| 3.4. Operasional Variabel Penelitian.....          | 45 |
| 3.5. Skala Pengukuran.....                         | 48 |
| 3.6. Populasi dan Sampel.....                      | 49 |
| 3.7. Jenis Data.....                               | 50 |
| 3.8. Metode Pengumpulan Data.....                  | 51 |
| 3.9. Metode Analisis.....                          | 52 |
| 3.9.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....     | 52 |
| 3.9.2. Uji Asumsi Klasik.....                      | 53 |
| 3.9.3. Analisis Kualitatif.....                    | 55 |
| 3.9.4. Analisis Kuantitatif.....                   | 56 |
| <b>IV. HASIL PEMBAHASAN DAN INTERPRETASI</b>       |    |
| 4.1. Deskripsi Data.....                           | 58 |
| 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen..... | 58 |
| 4.2.1. Uji Validitas Instrumen.....                | 58 |
| 4.2.2. Uji Reliabilitas Instrumen.....             | 60 |
| 4.3. Uji Asumsi Klasik.....                        | 61 |
| 4.4. Analisis Kualitatif.....                      | 64 |
| 4.4.1. Kompetensi.....                             | 64 |
| 4.4.2. Motivasi Kerja.....                         | 66 |
| 4.4.3. Gaya Kepemimpinan.....                      | 67 |
| 4.4.4. Kinerja Karyawan.....                       | 69 |
| 4.5. Analisis Statistik Deskriptif.....            | 70 |
| 4.6. Analisis Kuantitatif.....                     | 71 |
| 4.6.1. Analisis Regresi Linier Berganda.....       | 71 |
| 4.6.2. Analisis Korelasi Produk Moment.....        | 73 |
| 4.6.3. Pengujian Hipotesis.....                    | 75 |
| <b>V. SIMPULAN DAN SARAN</b>                       |    |
| 5.1. Simpulan.....                                 | 77 |
| 5.2. Keterbatasan Penelitian.....                  | 78 |
| 5.3. Saran.....                                    | 78 |
| 5.4. Implikasi.....                                | 79 |

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

| Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| 1. Tingkat Kehadiran Karyawan Bagian Keuangan pada Perusahaan Manufaktur di Bandar Lampung..... | 8       |
| 2. Gambaran Penelitian Terdahulu.....   | 36      |
| 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....  | 47      |
| 4. Jumlah Populasi Penelitian .....   | 49      |
| 5. Kriteria Autokorelasi.....   | 55      |
| 6. Deskripsi Pengembalian Kuisisioner Penelitian .....  | 58      |
| 7. Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi ( $X_1$ ) .....                                     | 59      |
| 8. Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....                                  | 59      |
| 9. Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ).....                               | 60      |
| 10. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y).....                                     | 60      |
| 11. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....   | 61      |
| 12. Uji Normalitas .....  | 62      |
| 13. Nilai Tolerance dan VIF.....  | 62      |
| 14. Distribusi Jawaban Responden tentang Kompetensi .....                                       | 65      |
| 15. Distribusi Jawaban Responden tentang Motivasi Kerja.....                                    | 66      |
| 16. Distribusi Jawaban Responden tentang Gaya Kepemimpinan.....                                 | 68      |
| 17. Distribusi Jawaban Responden tentang Kinerja Karyawan .....                                 | 69      |
| 18. Hasil Statistik Data Penelitian.....  | 70      |
| 19. <i>Coefficients</i> .....   | 71      |
| 20. Interpretasi Nilai r .....  | 74      |
| 21. Pengujian secara Parsial (masing-masing).....   | 75      |



## DAFTAR GAMBAR

| Gambar                          | Halaman |
|---------------------------------|---------|
| 1. Bagan Kerangka Pikir .....   | 39      |
| 2. Uji Heteroskedastisitas..... | 63      |

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisioner Penelitian
2. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kompetensi ( $X_1$ )
3. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Motivasi Kerja ( $X_2$ )
4. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )
5. Rekapitulasi Jawaban Responden tentang Kinerja Karyawan ( $Y$ )
6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
7. Hasil Regresi Linier Berganda
8. Tabel Uji t

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam organisasi di jaman modern ini, merupakan faktor yang sangat penting dimiliki oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah digariskan. Peran sumber daya manusia ini tidak dapat diabaikan dalam perkembangan suatu organisasi. Organisasi yang maju dan berorientasi masa depan sangat menekankan perhatiannya terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Kesalahan dalam memperlakukan sumber daya manusia akan berakibat tidak tercapainya tujuan dan sasaran yang telah digariskan organisasi dan lebih buruk lagi dapat mengakibatkan kehancuran organisasi tersebut. Para pimpinan organisasi saat ini berlomba-lomba untuk mencari tahu kondisi sumber daya yang dimiliki. Usaha tersebut dilakukan baik secara intern maupun dengan menggunakan pihak ekstern atau jasa pihak ketiga. Informasi yang didapatkan dari usaha tersebut akan digunakan sebagai bahan kajian untuk peningkatan kinerja yang ada.

Fenomena pengangguran, demonstrasi atau unjuk rasa dan korupsi yang merupakan masalah yang terjadi di Indonesia. Hal tersebut karena keidakpuasan atau ketidaksesuaian dengan pemberian imbalan, penghargaan atau *reward*, upah dan gaji dengan kebijakan perusahaan atau instansi pemerintah. Oleh karena itu yang diharapkan sistem manajemen yang bersifat dan berorientasi pada kinerja

akan terwujud, beban kerja bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai dan sekaligus memperbaiki kinerja tanpa harus melakukan tindakan korupsi. Dengan memberikan penghargaan atau *reward* yang sesuai dapat mencegah masalah korupsi tersebut dan bisa memuaskan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan orang yang dalam hal ini mereka saling bekerja sama dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan. Suatu perusahaan dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kedisiplinan dan pengawasan yang ada di dalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia (karyawan). Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja atau karyawan yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing pada hakikatnya mempunyai maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian maka manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki

kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan.

Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan perusahaan. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa pengarahan dari seorang pemimpin, motivasi yang diberikan sebagai penyemangat karyawan, tata tertib yang diterapkan, suasana kerja yang nyaman dan dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai sangat diperlukan untuk kinerja karyawan.

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan dengan standar tertinggi dari orang tersebut, yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan. Kinerja karyawan

yang baik dapat terlihat dari hasil penyelesaian pekerjaan, dan kinerja juga berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Untuk itu, perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan perusahaan. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, antara lain:

- a. Faktor individual yang mencakup keterampilan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Sedangkan menurut Timple dalam Mangkunegara (2006) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

- a. Faktor internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.

- b. Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Selanjutnya, Ravianto (2002: 79), mengemukakan bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : pendidikan dan pelatihan dalam kaitannya dengan pengetahuan dan keterampilan karyawan, disiplin berkaitan dengan ketaatan karyawan terhadap aturan kerja, sikap dan etika kerja berkaitan dengan sikap dan kejiwaan karyawan dalam membina hubungan yang serasi dan seimbang, motivasi kerja berkaitan dengan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, gizi dan kesehatan berkaitan dengan keadaan gizi dan kesehatan karyawan, jaminan sosial berkaitan dengan tunjangan bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, lingkungan dan iklim kerja berkaitan dengan kondisi dan situasi lingkungan tempat kerja, serta teknologi berkaitan dengan perubahan dan perbaikan teknologi penunjang kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gusneti (2014), faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian terdiri dari 2 (dua) yaitu faktor individual dan faktor organisasi (manajemen). Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 50 orang karyawan. Penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian Gusneti (2014), akan tetapi peneliti menambahkan faktor psikologis. Selain itu, dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada sub dari masing-masing faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu untuk faktor individual digunakan variabel

keterampilan, faktor psikologis digunakan variabel motivasi, dan faktor organisasi digunakan variabel kepemimpinan.

Selanjutnya, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Linawati (2014), dengan variabel bebasnya adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan variabel terikatnya yaitu kinerja. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif untuk menjelaskan hubungan diantara keempat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta menganalisis hubungan antara beberapa indikator yang tercantum dalam faktor-faktor tersebut. Kesamaan dalam penelitian ini adalah dalam hal variabel bebas yang digunakan yaitu kompetensi, motivasi dan kepemimpinan, sedangkan variabel lingkungan kerja tidak penulis gunakan.

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun dalam penelitian tersebut masih banyak perbedaan hasil penelitiannya. Pemilihan motivasi kerja sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan Utama (2012) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Saputra (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Riyadi (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Sukmawati (2012) menunjukkan



bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi saat ini di Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung adalah adanya sebagian karyawan yang diindikasikan memiliki kinerja yang kurang dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Dari pengamatan penulis dalam kegiatan sehari-hari, terdapat beberapa indikasi turunnya kinerja karyawan diantaranya :

- 1) Adanya karyawan yang kurang mau mengembangkan diri untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga kompetensi yang dimilikinya sangat rendah. Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi dibutuhkan perusahaan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa perusahaan menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk para karyawannya.
- 2) Adanya karyawan yang sering datang terlambat ke kantor, sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi tertunda, hal ini sebagai pertanda rendahnya motivasi karyawan. Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang termotivasi akan mengerti keinginan pemimpinnya dan akan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan pemimpinnya.

Tabel 1. Tingkat Kehadiran Karyawan Bagian Keuangan pada Perusahaan Manufaktur di Bandar Lampung

| Bulan             | Tingkat Kedatangan Karyawan |                        |                               | Jumlah Karyawan |
|-------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------|
|                   | Tepat Waktu                 | Terlambat (5-15 menit) | Sangat Terlambat (> 15 menit) |                 |
| Januari           | 46                          | 60                     | 45                            | 151             |
| Februari          | 39                          | 66                     | 46                            | 151             |
| Maret             | 42                          | 58                     | 51                            | 151             |
| April             | 51                          | 48                     | 52                            | 151             |
| Mei               | 47                          | 62                     | 42                            | 151             |
| Juni              | 39                          | 51                     | 61                            | 151             |
| Juli              | 41                          | 52                     | 58                            | 151             |
| Agustus           | 45                          | 49                     | 57                            | 151             |
| September         | 43                          | 52                     | 56                            | 151             |
| Oktober           | 48                          | 58                     | 45                            | 151             |
| Nopember          | 40                          | 48                     | 63                            | 151             |
| Desember          | 52                          | 48                     | 51                            | 151             |
| <b>Rata-rata</b>  | <b>44,42</b>                | <b>54,33</b>           | <b>52,25</b>                  |                 |
| <b>Persentase</b> | <b>29,42%</b>               | <b>35,98%</b>          | <b>34,60%</b>                 |                 |

Sumber : Perusahaan Manufaktur di Bandar Lampung, 2017.

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat kedatangan/kehadiran karyawan masih tergolong tinggi, dimana yang datang tepat waktu sebesar 29,42%, datang terlambat (5-15 menit) sebesar 35,98% dan datang sangat terlambat (>15 menit) sebesar 34,60%. Kedatangan karyawan masuk kerja memang sesuatu yang wajar apabila keterlambatan tersebut masih dalam batas toleransi, akan tetapi apabila dijadikan sebuah rutinitas maka akan mampu menghambat Perusahaan Manufaktur di Bandar Lampung dalam mencapai tujuannya.

- 3) Adanya hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dan karyawan, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kurang mengembangkan sifat bersahabat dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan para pemimpin di perusahaan yang cenderung bersifat tegas, pemimpin menginginkan para karyawannya bekerja secara profesional.

Gaya kepemimpinan tegas adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Adanya kompetensi yang rendah, kurangnya motivasi dan gaya kepemimpinan yang kurang memperhatikan bawahannya berimbas pada kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Bandar Lampung seperti keterlambatan karyawan untuk masuk kerja, rendahnya semangat kerja karyawan, tingkat kemangkiran karyawan dan lain sebagainya. Kondisi seperti ini tentunya harus diperhatikan oleh pimpinan serta dicarikan solusi pemecahan terbaiknya, karena tidak sedikit faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung?

3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan beberapa rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis berharap hasil penelitian dapat bermanfaat kepada :

- 1) Dari segi ilmiah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkaya literatur yang berkaitan dengan penelitian sumber daya manusia, khususnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Dari segi praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung untuk pengembangan sumber daya manusia khususnya pada bagian keuangan serta sumber daya manusia perusahaan pada umumnya.

## II. LANDASAN TEORI

### 2.1. Teori yang Dipakai

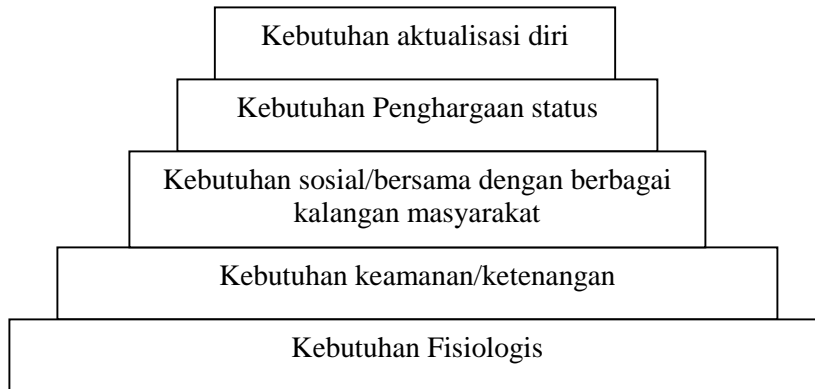
Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori motivasi. Teori motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok. Kelompok pertama yang tergolong teori motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*), sedangkan kelompok kedua ialah yang tergolong teori motivasi instrument (*Instrumental theories of motivation*). Secara ringkas, konsep dari masing-masing teori di bawah ini :

#### 1. Teori Kebutuhan

Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakikatnya untuk memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu apabila pimpinan ingin memotivasi bawahannya harus mengetahui apa kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

Maslow salah seorang yang mengkaji teori kebutuhan berpendapat bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama demikian seterusnya sehingga mencapai jenjang yang paling tinggi.

Hirarki kebutuhan berdasarkan Maslow seperti tertera pada Gambar 1.



Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow

Menurut Maslow kebutuhan tertinggi dari seseorang adalah kebutuhan aktualisasi diri yang tercermin dari indikator-indikator kebutuhan berprestasi yang dikemukakan oleh Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Berorientasi realistik, yaitu memiliki pertimbangan yang baik tentang orang lain dan cepat mampu menimbang diri
- b. Menerima diri dan orang lain serta dunia nyata seadanya dan tidak hipokrik
- c. Memiliki tingkat spontanitas yang tinggi, tingkah laku tidak dibuat-buat, polos, berpenampilan tidak aneh
- d. Berpusat pada masalah dan bukan pada diri, bekerja atas dasar masalah, tidak begitu instrospektif
- e. Cenderung untuk tidak memihak, memiliki kebutuhan untuk kebebasan diri, tidak tergantung sepenuhnya pada orang lain
- f. Mempunyai otonomi dalam diri dan memiliki kemandirian
- g. Memiliki penghayatan yang segar tentang individu dan dunia

- h. Memiliki pengalaman dalam diri yang besar
  - i. Mampu melakukan identifikasi secara kuat kepada sesama teman
  - j. Memiliki hubungan yang dekat dan mendalam dengan sedikit orang, sangat selektif memilih teman
  - k. Memiliki nilai-nilai demokratis yang kuat, dapat berhubungan dan belajar dari yang kaya maupun yang miskin
  - l. Memahami perbedaan makna untuk mencapai tujuan dan hak akhir yang ingin dicapai, memiliki moral dan etik yang tinggi
  - m. Memiliki perasaan humor yang termotivasi dari dalam diri dan bersifat filosofis, tidak mengejek orang lain, kuat perasaan mengenai yang ganjil, memandang lelucon sebagai sesuatu yang terjadi secara spontan
  - n. Memiliki kapasitas yang besar untuk berkreasi
  - o. Berhasrat menantang sesuatu yang mengandung resiko, keterbukaan akan pengalaman baru, menentang konformitas (Romli, 2011: 88).
2. Teori Motivasi Instrumental

Teori Instrumental ini meliputi teori harapan (*expectancy theory*) dan teori tukar menukar (*exchange theory*). Dalam teori harapan motivasi seseorang dalam organisasi bergantung kepada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi, tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya.

### 3. Teori Proses Motivasi Kerja

Teori proses lebih ditekankan pada pengkajian bagaimana motivasi itu bisa terjadi. Diantara teori yang relevan ialah teori penghargaan (*Expectancy theory*) dari *Viktor Vroom* dan teori *porter lawler*.

Teori Vroom sebetulnya merupakan pengembangan dari teori Kurt Lewin dan Edward Tolman. Teori Vroom menunjukkan sejumlah variabel yang dikenal dengan *VIE (Valence, Instrumentality, Expectancy)*. Valence berkaitan dengan kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu. Indikasinya mencakup nilai, upah, sikap dan kegunaan hasil. Nilai bisa bersifat positif dan negatif. Positif apabila hasilnya disenangi sebaliknya hasil yang dihindari atau dibenci disebut *valence negatif*. Instrumentalis berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama dengan hasil tingkat kedua atau hubungan antara prestasi dengan imbalan atau pencapaian prestasi tersebut. Pengharapan adalah suatu keyakinan bahwa suatu usaha akan menghasilkan suatu tingkat prestasi tertentu. Teori ini menunjukkan bahwa tingkat penghargaan berkisar antara 0 – 1. Penghargaan 1 berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik, sedangkan penghargaan 0 berarti individu mempunyai keyakinan bahwa ia tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik walaupun dengan kerja keras.

### 4. Motivasi berprestasi

Clelland dalam Romli (2011: 90) menyatakan bahwa dalam diri manusia terdapat tiga kebutuhan pokok yaitu: (1) Kebutuhan untuk berprestasi (*needs*



*of achievement*), (2) Kebutuhan untuk memperoleh kehangatan dan bantuan dari orang lain (*needs for affiliation*) dan kebutuhan untuk berkuasa.

Ketiga jenis di atas terdapat pada individu, hanya intensitas dan saat munculnya pengaruh mungkin tidak sama. Mungkin pada suatu saat seseorang digerakkan oleh kebutuhan untuk berprestasi. Pada saat itu kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan berkuasa tidak begitu menonjol. Tetapi pada saat yang lain, justru kebutuhan untuk berkuasa ini mendominasi perilaku individu.

Motivasi pada diri seseorang dapat berubah bila motif yang mendorongnya untuk melakukan suatu aktifitas juga berubah. Karena motivasi bukan sesuatu yang bebas dari pengaruh misalnya lingkungan, kemampuan fisik, pengalaman masa lampau, taraf intelegensi, minat dan cita-cita hidup.

## **2.2. Kompetensi**

### **2.2.1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi dan keadaan di dalam pekerjaannya. Kompetensi seseorang dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu masalah.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai bentuk keterampilan, pengetahuan, kemampuan serta perilaku dari seorang pegawai/karyawan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini, seperti yang diungkapkan oleh Catano (1998: 113) dari berbagai sumber, diantaranya adalah:

1. Kompetensi adalah kombinasi dari motif, sifat, keterampilan, aspek citra diri seseorang atau peran sosial, atau suatu bagian dari pengetahuan yang relevan. Dengan kata lain, kompetensi adalah setiap karakteristik individu yang mungkin terkait dengan kesuksesan kinerja (Boyatzis, 1982, *dalam* Catano, 1998).
2. Pola karakteristik dan terukur pengetahuan, keterampilan, perilaku, keyakinan, nilai-nilai, sifat dan motif yang mendasari, dan kemampuan kerja yang cepat dalam mengaplikasikan pekerjaan (Linkage, Inc., 1996: 5, *dalam* Catano, 1998).
3. Keterampilan dan sifat-sifat yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan (Manisfield, 1996, *dalam* Catano, 1998).
4. Keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang diperlukan untuk terlaksananya tugas pekerjaan (Mirabile, 1995: 13, *dalam* Catano, 1998).
5. Perilaku yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan untuk meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi (Miyawaki, 1996, *dalam* Catano, 1998).
6. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari individu yang kausal berkaitan dengan kinerja yang efektif dan/atau superior kriteria direferensikan dalam pekerjaan atau situasi (Spencer & Spencer, 1993).

Definisi lain menyatakan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang menjadi karakteristik dari *performance* yang berhasil dalam konteks yang spesifik (Cracklin & Carroll, 1998).

Dari definisi-definisi tersebut di atas, terdapat tiga hal pokok yang tercakup dalam pengertian kompetensi, yaitu:

- a. Kompetensi merupakan gabungan berbagai karakteristik individu. Kompetensi tidak terdiri dari satu karakteristik saja. Kompetensi merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik dasar lainnya dari individu.
- b. Kompetensi selalu berkaitan dengan kinerja/perilaku. Kompetensi tampil dalam bentuk kinerja/perilaku yang dapat diobservasi dan diukur (*measurable*). Jika potensi yang belum ditampilkan dalam bentuk perilaku yang dapat observasi/ diukur tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.
- c. Kompetensi merupakan kriteria yang mampu membedakan mereka yang memiliki kinerja yang unggul dan yang rata-rata. Kompetensi bukan sekedar aspek-aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek-aspek yang menentukan optimalitas keberhasilan kinerja. Hanya karakteristik-karakteristik yang mendasari kinerja yang berhasil/efektif yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi. Demikian karakteristik yang mendasari kinerja yang tidak efektif juga tidak dapat dikategorikan kedalam kompetensi.

Oleh karena itu tidak semua aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja itu merupakan kompetensi. Kompetensi hanya merupakan aspek-aspek pribadi (sikap, keterampilan, motif, dan karakteristik lainnya) yang dapat diukur dan esensial untuk pencapaian kinerja yang berhasil. Kompetensi menghasilkan perilaku-perilaku kritis dalam pekerjaan yang membedakan mereka yang menampilkan kinerja yang superior dan yang tidak.

Solusi kreatif sering merupakan respon langsung terhadap berbagai persoalan yang ada. Individu-individu yang kreatif mampu memberikan respon terhadap segala permasalahan. Seorang yang kompeten mampu menyelesaikan masalah lebih baik dibandingkan yang lainnya. Individu-individu seperti ini menikmati tantangan dan cenderung untuk memandang permasalahan sebagai sebuah alat untuk mencapai tujuan.

Kemampuan dalam menyelesaikan masalah dan menemukan solusi yang bagus tidaklah cukup. Dalam sebuah organisasi, sebuah solusi harus diperkenalkan dan diterima oleh orang-orang yang bertanggung jawab terhadap hasilnya. Organisasi itu harus terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan radikal yang mungkin terjadi.

Tingkat komitmen yang dibuat, motivasi dalam diri orang yang terlibat dalam pencarian solusi, dan tingkat kepuasan yang diharapkan dari solusi yang dihasilkan sering menentukan tingkat kesuksesannya.

Inovasi menjadi sebuah kata kunci dalam dunia kompetitif seperti sekarang ini. Kemampuan dalam menciptakan dan membuat suatu inovasi merupakan salah satu kemampuan seseorang dalam mengimplementasikan impian dan meyakinkan ide-ide yang ada pada diri mereka terhadap orang lain.

Kompetensi terkait dengan segala yang diketahui manusia tentang dirinya maupun lingkungannya. Hal ini diperoleh manusia melalui panca indra melalui rangkaian-rangkaian pengalaman manusia itu sendiri. Asumantri (1990: 104) berpendapat bahwa kompetensi merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung

atau tidak langsung dapat memperkaya kehidupan manusia. Dengan kompetensi manusia dapat memecahkan berbagai macam permasalahan yang dihadapinya sehingga kompetensi itu memiliki arti yang sangat penting dalam kehidupan manusia.

Hal ini relevan dengan pendapat pakar di atas yang mengatakan bahwa kompetensi sangat penting dalam kehidupan manusia karena kompetensi pada hakikatnya merupakan produk kegiatan berpikir, artinya kompetensi yang diwujudkan dalam pikiran manusia merupakan hasil kegiatan berpikir, tentang informasi yang diterima (Asumantri, 1990: 105).

Kompetensi adalah sumber perubahan yang memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan perubahan sosial kemasyarakatan. Jika kondisi sosial kemasyarakatan berubah, maka kompetensi juga akan mengalami perubahan; demikian juga sebaliknya, jika kompetensi masyarakat meningkat, maka akan berdampak terhadap perubahan kondisi sosial masyarakat (Ornstein & Hunkins, 1988: 125).

Kompetensi dapat diperoleh melalui belajar. Kegiatan belajar memungkinkan individu memperoleh berbagai kognisi atau pengertian, kecakapan, keterampilan, serta sikap dan perilaku. Bagi masyarakat, belajar memainkan peranan penting, terutama dalam meneruskan kompetensi dan kebudayaan pada generasi penerus.

Lingkungan dapat menjadi sumber kompetensi yang sangat luas bagi individu selama individu tersebut mau memanfaatkan energi pikirannya terhadap hal-hal yang ditemui di lingkungan. Dengan demikian pada dasarnya kompetensi itu muncul dan berkembang melalui proses belajar (*learning process*) dan melibatkan

tiga domain yaitu: domain kognitif, domain afektif, dan domain psikomotor.

Kompetensi itu sendiri termasuk dalam domain kognitif (Bloom, 2003: 18).

Kognitif, menurut Nasser, dapat diartikan sebagai proses melalui mana informasi yang berasal dari indera manusia ditransformasikan, direduksi, dielaborasi, dikembangkan dan digunakan.

Informasi dalam hal ini berarti masukan sensoris (*sensory input*) yang berasal dari lingkungan yang menginformasikan tentang hal-hal yang sedang terjadi pada Individu (Morgan, 1986: 184).

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang berhubungan dengan kegiatan mental, kegiatan berpikir dan sumber perubahan yang dilaksanakan dalam pemecahan masalah, perubahan sosial dan penggerak untuk berbuat yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerja.

### **2.2.2. Standar Kompetensi**

Standar kompetensi merupakan rumusan kemampuan dan kinerja minimal yang harus dicapai pada satu kompetensi tertentu, yang diantaranya meliputi apa yang diharapkan dapat dikerjakan oleh seseorang, seberapa jauh kinerja yang diharapkan tersebut dapat dicapai oleh seseorang dan bagaimana mengukur atau membuktikan bahwa seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Sulipan (2007:4), standar kompetensi adalah standar yang menjelaskan kompetensi yang dipersyaratkan untuk unjuk kerja yang efektif di tempat kerja,

standar kompetensi dinyatakan dalam bentuk hasil kerja di tempat kerja dengan pendefinisian pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dibutuhkan untuk semua pekerjaan.

Standar kompetensi menurut Sulipan (2007:4) diuraikan dalam tiga tingkat, yaitu sebagai berikut :

1. Standar kompetensi perusahaan

Standar kompetensi perusahaan adalah persyaratan kompetensi bagi seseorang yang sesuai dengan perusahaan tertentu. Jadi, standar kompetensi itu harus berlaku di sebuah perusahaan.

2. Standar kompetensi industri

Standar kompetensi industri adalah persyaratan kompetensi yang berlaku umum untuk satu jenis industri atau satu sektor dari industri. Jadi, standar kompetensi ini berlaku di beberapa perusahaan yang memiliki jenis industri yang sama atau sejenis.

3. Standar kompetensi lintas industri

Standar kompetensi lintas industri merupakan persyaratan yang berlaku antara kedua atau lebih dari dua jenis industri.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa standar kompetensi merupakan acuan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menentukan standar kompetensi guna tercipta arahan yang baku dalam mengukur kompetensi individu dalam organisasi sebagai dasar dalam evaluasi prestasi kerja berbasis kompetensi agar tercipta prestasi kerja yang efektif.

## **2.3. Motivasi Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Robbins dan Judge (2012: 222), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika kita membicarakan tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke, dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya kita lakukan. Terakhir motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahannya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Kootz dkk. dalam Darmawan (2013: 82) mendefinisikan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya untuk mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan. Sementara itu Robbins dan Coulters dalam Darmawan (2013: 82) menyatakan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha



tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

Moorhead dan Griffin (2013: 86) mendefinisikan motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya.

### **2.3.2. Jenis-Jenis Motivator**

Menurut Bratton (2010: 193), para ahli membagi motivator menjadi dua jenis yaitu :

- a. Motivator Intrinsik, yaitu suatu intervensi motivasi yang bercakupan luas di tempat kerja, berasal dari kepuasan intern dari beberapa tindakan berikut (seperti pengakuan dari pengusaha atau rekan kerja) terhadap kesenangan yang bersifat intrinsik yang berasal dari suatu kegiatan (seperti bermain musik instrumen untuk kesenangan). Contoh dari motivator intrinsik antara lain pencapaian, tanggung jawab, dan kompetensi.
- b. Motivator ekstrinsik, yaitu suatu hasil atau penghargaan ekstern yang bercakupan luas untuk memotivasi pekerja, termasuk bonus-bonus atau kenaikan dalam bayaran. Contoh dari motivator ekstrinsik antara lain imbalan kerja tinggi, promosi, hubungan pengawasan yang baik, dan kondisi kerja yang menyenangkan.

Bratton (2010: 193) juga menjelaskan bahwa suatu motivator instrinsik berasal dari keinginan intern seseorang untuk melakukan sesuatu, dan biasanya dilakukan sendiri. Di luar tempat kerja, keinginan untuk menyalurkan hobi atau olahraga

merupakan motivasi yang bersifat intrinsik. Sebagai contoh, kita mungkin berkeinginan untuk melakukan sejumlah usaha selama beberapa bulan dengan tujuan mendaki sebuah gunung, tanpa berfikir mendapatkan hadiah, karena kita menghendaki hal tersebut untuk mendapatkan kepuasan secara pribadi; artinya kita termotivasi secara intrinsik. Di tempat kerja, minat yang murni dalam suatu proyek, atau sebuah rasa untuk bekerja secara profesional atau pengakuan yang positif dari rekan kerja, merupakan sebuah contoh dari motivator-motivator intrinsik.

Orang-orang yang termotivasi secara intrinsik cenderung untuk mencari tantangan-tantangan yang baru dan melakukan cara-cara yang baru untuk melakukan pekerjaan dan belajar. Motivator ekstrinsik, sebaliknya, berasal dari luar individu, dan secara umum dilakukan oleh orang lain yang berada pada posisi yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi. Motivator ekstrinsik mencakup penghargaan yang nyata seperti bayaran, bonus-bonus dan promosi. Bratton (2010: 193) menggambarkan perbedaan antara motivator intrinsik dengan motivator ekstrinsik seperti model berikut :

|            | Intrinsik  | Ekstrinsik           |
|------------|--|----------------------|
| Individu   | Perasaan terhadap pencapaian pribadi   | Kenaikan upah        |
| Organisasi | Kebanggaan profesional menjadi anggota dari suatu perusahaan yang memiliki tanggung jawab masyarakat | Pembagian keuntungan |

Gambar 2. Contoh Motivator Intrinsik dan Motivator Ekstrinsik

Namun Bratton (2010: 193) mengingatkan bahwa terdapat ketidaksetujuan terhadap definisi tersebut dan hubungan antara motivator intrinsik dan motivator ekstrinsik, dan bahwa ketidaksetujuan yang lebih terhadap bagaimana organisasi dapat menggolongkan seluruh motivator kerja tepat seperti definisi tersebut. Sebagai contoh, seorang pekerja mendapatkan suatu promosi yang juga diikuti dengan bayaran tambahan yang menarik dan memuaskan. Dalam hal ini, beberapa motivator yang ada memiliki kualitas bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Kelihatan jelas dari contoh tersebut bahwa motivator intrinsik dan motivator ekstrinsik secara kuat dipengaruhi oleh nilai-nilai, cara berfikir, perilaku dan faktor sosial dari suatu masyarakat.

## **2.4. Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya. Pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Terdapat berbagai macam versi atau pandangan mengenai definisi kepemimpinan, namun definisi kepemimpinan secara umum adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan untuk mendapatkan pengikut. Berikut ini akan dikemukakan definisi kepemimpinan oleh para ahli, yaitu:

1. Muhajir (2002: 42), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.
2. Terry (2003: 122), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
3. Davis (2002: 85), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dari sudut pandang yang dilihat oleh para ahli adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dari beberapa definisi di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

a. Unsur-unsur yang mendasari

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dalam definisi oleh ahli di atas, adalah:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan).
- 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.

3) Adanya unsur kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Sifat dasar kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin.

Paling tidak dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga

unsur kecakapan pokok, yaitu:

- 1) Kecakapan memahami individual artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan.
- 2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- 3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Menurut Nawawi dan Hadari (2005:13), memberikan definisi tentang gaya kepemimpinan yaitu: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang ditunjukkan seseorang atau yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Lebih lanjut, Thoha (2005:57-61) mengemukakan macam-macam gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan otokratis

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan yang terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pimpinan dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

2. Gaya kepemimpinan birokratis

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “Memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya, sebenarnya gaya ini merupakan bentuk lain dari gaya otokratis.

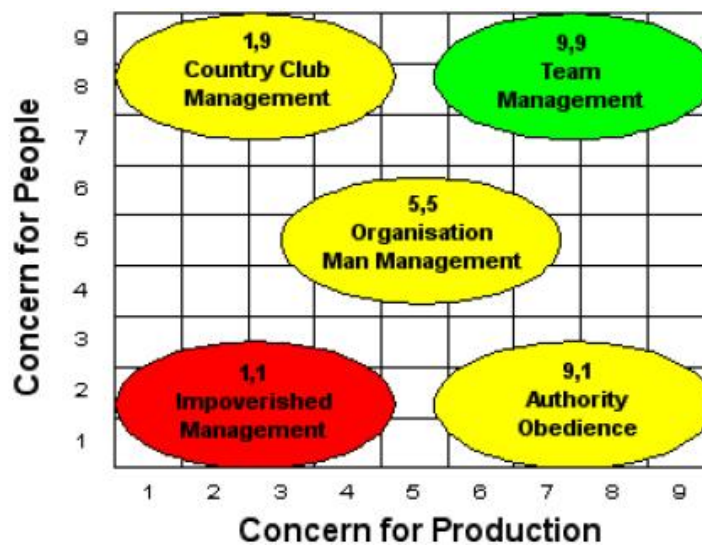
3. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah. Kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Dalam gaya ini terjadi komunikasi dua arah.

4. Gaya kepemimpinan bebas

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Gaya kepemimpinan bebas boleh dikatakan tiada kepemimpinan.

Menurut Blake dan Mouton (dalam Nawawi dan Hadari, 2005:16), dalam Teori *Managerial Grid*, bahwa orientasi seorang pimpinan dalam memberikan tugas kepada bawahan (misalnya; penyerahan metode kerja, partisipasi bawahan, motivasi kerja) dan orientasi pimpinan terhadap hubungan pegawai (misalnya; sikap bersahabat, berbagi rasa) dapat dilihat seperti gambar di bawah ini :



Gambar 3. Teori Managerial Grid

Keterangan :

- Gaya (1, 1): *Laissez Flize Management* (pemimpin membiarkan kondisi yang ada diserahkan kepada bawahan).
- Gaya (9, 1): *Task Managemenet/Autoritarian Management* (pemimpin tidak memberikan kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun meminta penjelasan).
- Gaya (1, 9): *Country Club Management* (pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berinisiatif secara kelompok).
- Gaya (5, 5): *Partisipative Management* (pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berpartisipasi secara aktif).

- e. Gaya (9, 9): *Democratic Management* (pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya).

#### **2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Kartono (2007:165) berpendapat bahwa di dalam situasi kerja ada 3 (tiga) macam faktor penting yang akan menentukan perilaku pemimpin yang efektif, yakni:

##### **1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan**

Hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah pengaruh yang terpenting atas kekuasaan serta keefektifan seorang pemimpin. Bila pemimpin itu disenangi, disegani dan mempunyai hubungan baik dengan bawahannya maka pimpinan yang bersangkutan akan mengurangi ketergantungannya kepada kewenangan formal. Sebaliknya, jika pemimpin itu tidak disenangi atau tidak dipercayai, maka ia mungkin tidak akan dapat memimpin secara informal dan mungkin harus menggantungkan diri kepada kewenangan guna penyelesaian segala tugas para bawahannya.

##### **2. Struktur tugas**

Struktur tugas meliputi sejauh mana pekerjaan sudah direncanakan atas dasar selangkah demi selangkah. Suatu contoh dari suatu tugas struktural adalah segala prosedur yang diikuti oleh montir dalam memperbaiki sebuah mesin di dalam bengkel reparasi mobil. Montir itu akan mengikuti segala petunjuk yang tersebut dalam buku pedoman reparasi mobil. Pengembangan suatu bahan sintesis baru oleh suatu tim peneliti adalah sebuah contoh dari suatu tugas bebas.



### 3. Kekuasaan jabatan dari pemimpin

Kekuasaan jabatan dari pemimpin menunjukkan jumlah wewenang formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, kekuasaan jabatan yang tinggi memudahkan tugas pemimpin dalam mempengaruhi para bawahan. Sedangkan kekuasaan jabatan yang rendah membuat pekerjaan pemimpin menjadi lebih sulit.

Berdasarkan ke tiga faktor yang dapat mempengaruhi perilaku pemimpin di atas, tentunya harus diterapkan di dalam berbagai situasi, karena seorang pemimpin tidak akan berhasil sepenuhnya apabila hanya bergantung kepada pola atau gaya kepemimpinannya, akan tetapi di berbagai situasi yang berbeda-beda seorang pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Indikator variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini terdiri dari orientasi seorang pimpinan dalam memberikan tugas kepada bawahan (misalnya; penyerahan metode kerja, partisipasi bawahan, motivasi kerja) dan orientasi pimpinan terhadap hubungan pegawai (misalnya; sikap bersahabat, berbagi rasa).

## **2.5. Kinerja**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Simamora (2001: 415), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sulistiyani (2003: 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2001: 34)

mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Selanjutnya Handarman (2006: 7) mengartikan kinerja sebagai prestasi yang dapat dicapai karyawan dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektifitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Menurut Mathis and Jackson (2011: 378), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Maier dalam Wijono (2012: 77) memberi batasan bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Sementara itu Porter dan Lawler masih dalam Wijono (2012: 77) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah “*Successful role achievement*” yang diperoleh dari hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh individu. Atas dasar ini dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa kinerja merupakan jawaban terhadap berhasil tidaknya suatu kegiatan yang telah dilakukan. Saat sekarang ini pemantauan kinerja merupakan hal sangat mutlak dilakukan oleh suatu organisasi. Tidak jarang suatu organisasi mengerahkan segenap upaya untuk dapat mengetahui kinerja yang telah dicapainya. Hal ini semata-mata diperuntukan agar mereka mengetahui sedini mungkin segala hal yang menyebabkan kinerja tidak

tercapai dan berusaha melakukan tindakan untuk mengatasinya atau untuk mengetahui peluang-peluang apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan pencapaian kinerja yang ada. Ada kecenderungan bahwa tingkat prestasi kerja (*level of performance*)-nya tinggi disebut sebagai orang produktif. Namun sebaliknya individu yang tingkat prestasi kerja tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, individu tersebut dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berprestasi rendah. Contohnya jika seorang karyawan bila dibandingkan dengan karyawan lain yang bekerja di sebuah perusahaan dalam departemen produksi didapati bahwa dirinya kurang menunjukkan produktivitas kerja yang tinggi secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut dikatakan mempunyai prestasi kerja yang rendah atau produktifitas kerjanya rendah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara individual. Mathis dan Jackson (2011: 113), menyatakan bahwa kemampuan, usaha yang dicurahkan, serta dukungan organisasi yang diterimanya merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kinerja. Selanjutnya Vroom dalam Wiyono (2012: 78) menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan kombinasi hasil gabungan antara keahlian dan motivasi, dimana keahlian adalah usaha individu untuk melaksanakan suatu kerja dan merupakan suatu ciri yang stabil.

### **2.5.2. Elemen Kinerja**

Menurut Mathis and Jackson (2011: 378), kinerja karyawan yang untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

Dimensi lain dari kinerja di luar beberapa yang umum ini dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan. Kriteria pekerjaan (*job criteria*) atau dimensi yang spesifik dari kinerja pekerjaan akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut. Sebagai contoh, pekerjaan seorang dosen perguruan tinggi mungkin meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset, dan pelayanan. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan orang dalam pekerjaan mereka karena mendefinisikan apa yang dibayar oleh organisasi untuk dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, kinerja dari individu pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar, dan kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada karyawan.

Hasibuan (2001: 56) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal :

- a. Kesetiaan, kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi;
- b. Prestasi Kerja, hasil prestasi kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolok ukur kinerja;

- c. Kedisiplinan, kedisiplinan karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolok ukur kinerja;
- d. Kreatifitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna;
- e. Kerjasama, diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik;
- f. Kecakapan, kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolok ukur dalam meningkatkan kinerja;
- g. Tanggung jawab, kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil pekerjaannya.

### **2.5.3. Jenis Informasi Kinerja**

Menurut Mathis and Jackson (2011: 379), manajer menerima tiga jenis informasi berbeda mengenai bagaimana para karyawan melakukan pekerjaan, yaitu :

- a. Informasi berdasar-sifat, mengidentifikasi sifat karakter subjektif dari karyawan seperti sikap, inisiatif, atau kreativitas dan mungkin hanya mempunyai sedikit kaitan dengan pekerjaan tertentu.
- b. Informasi berdasar-perilaku, berfokus pada perilaku tertentu yang mendukung keberhasilan kerja. Meskipun lebih sulit untuk diidentifikasi, informasi perilaku jelas menentukan perilaku yang diinginkan manajemen.

- c. Informasi berdasar hasil, memperhitungkan pencapaian karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran mudah dilakukan dan jelas, pendekatan berdasar hasil dapat diterapkan. Bagaimanapun, bahwa hal apa yang diukur, cenderung untuk ditekankan. Tetapi penekanan ini mungkin menghilangkan bagian dari pekerjaan yang sama pentingnya tetapi tidak terukur.

## 2.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Gambaran Penelitian Terdahulu

| No | Nama            | Kesimpulan   |
|----|-----------------|--|
| 1. | Nugroho (2006)  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daerah penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) (konvensional) Cabang Bandung.   |
| 2. | Gusneti (2014)  | Bahwa yang menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya ada dua, faktor pertama adalah faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan serta motivasi. Akan tetapi dapat dilihat juga faktor kemampuan dan keterampilan dengan sub indikator pendidikan dan pengalaman kerja dianggap kurang mempengaruhi. Yang kedua adalah faktor organisasi (manajemen) yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja serta strategi organisasi. |
| 3. | Mahavira (2014) | Hubungan faktor motivasi, keterampilan, kompensasi dan supervisi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetap bagian produksi, namun hasil uji regresi secara parsial diketahui bahwa supervisi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Model regresi yang dihasilkan yaitu $Y = -0,018 + 0,418X_1 + 0,521X_2 - 0,111X_3 + 0,562X_4$ dengan nilai koefisien determinasinya 0,685 yang   |

|    |                 |  |
|----|-----------------|--|
|    |                 | menunjukkan tingkat hubungan yang kuat antara variabel bebas yang ditentukan dengan kinerja karyawan, sisanya sebesar 31,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. |
| 4. | Linawati (2014) | Secara teoritis temuan ini memberikan pemahaman pentingnya pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.  |

## 2.7. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan model berpikir terkonsep yang digunakan oleh peneliti untuk menyusun teori atau menggabungkan secara logis variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Kerangka pikir merupakan dasar dari penelitian, dan merupakan rangkaian penalaran dalam suatu kerangka yang ditampilkan dalam bentuk bagan alur pemikiran atau paradigma penelitian.

Kompetensi karyawan sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil *training* dan pengalaman yang didapat. Kompetensi dapat juga diartikan sebagai keahlian (*skill*) adalah merupakan kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam menghadapi tugas-tugas yang bersifat teknis atau non-teknis. Dengan kompetensi karyawan yang dapat diandalkan dalam sebuah organisasi dapat diyakini mampu memberikan kontribusi positif bagi tercapainya tujuan organisasi, yaitu meningkatkan hasil dan kualitas kerja karyawan sebagai wujud kinerja karyawan.

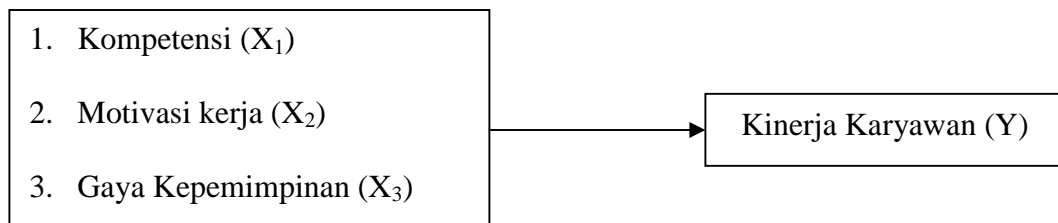
Motivasi kerja dapat diartikan bahwa bagi karyawan faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor *teamwork* yang lebih dominan terhadap motivasi kerja dapat dipahami bahwa, seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 2012).

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, kinerja dan lain-lain. Sementara bagi organisasi sendiri, dalam mencapai tujuan sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasi itu.

Gaya seorang pemimpin yang baik dan bersahabat dengan bawahan akan mampu menciptakan pegawai yang mempunyai semangat atau etos kerja tinggi, sehingga mampu menciptakan kinerja yang optimal. Dalam penelitian ini, indikator variabel gaya kepemimpinan mengutip pada pendapat Blake dan Mouton (dalam



Nawawi dan Hadari, 2000:16), dalam Teori *Managerial Grid*, bahwa orientasi seorang pimpinan dalam memberikan tugas kepada bawahan (misalnya; penyerahan metode kerja, partisipasi bawahan, motivasi kerja) dan orientasi pimpinan terhadap hubungan pegawai (misalnya; sikap bersahabat, berbagi rasa). Bagan kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 4. Bagan Kerangka Pikir

## 2.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 2.8.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Libby dan Tan (1994) menyatakan bahwa kompetensi (kemampuan) berpengaruh terhadap kinerja dalam tugas-tugas yang terstruktur dan tugas-tugas yang tidak terstruktur. Ashton (1991) menunjukkan bahwa dalam literatur psikologi, pengetahuan spesifik dan lama pengalaman bekerja sebagai faktor penting untuk

meningkatkan kompetensi. Pendapat ini didukung oleh Bonner (1990) dalam Alim *et. al* (2007) menunjukkan bahwa pengetahuan mengenai spesifik tugas dapat meningkatkan kinerja auditor berpengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat auditor yang baik akan tergantung pada kompetensi dan prosedur audit yang dilakukan oleh auditor (Hogarth, 1991 dalam Alim *et. al* 2007). Selain itu Schmidt *et al.* (1988) dalam Alim *et. al* (2007) memberikan bukti empiris bahwa terdapat hubungan antara pengalaman bekerja dengan kinerja dimoderasi dengan lama pengalaman dan kompleksitas tugas.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Padido (2009) bahwa pengujian diperoleh  $t$  hitung 3.991 dan nilai  $p$ -value lebih kecil dari *level of significant* ( $0.000 < 0.05$ ). Dengan kata lain, bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparat pengawas intern pemerintah, atau dengan kata lain hipotesis pertama diterima.

Karyawan yang berpendidikan tinggi akan mempunyai pandangan yang lebih luas mengenai berbagai hal. Dia akan mempunyai semakin banyak pengetahuan mengenai bidang yang digelutinya sehingga dapat mengetahui berbagai masalah secara lebih mendalam. Selain itu dengan ilmu pengetahuan yang cukup luas, aparat pengawas akan lebih mudah dalam mengikuti perkembangan yang kompleks. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah:

$H_{a1}$  : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada

Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung

### 2.8.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerjanya. Temuan tersebut sesuai dengan konsep Gibson (2002) bahwa motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, dan setiap usaha untuk meningkatkan prestasi kerja individu harus menggunakan motivasi. Temuan ini juga menjelaskan bahwa konsep motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan cara untuk mendorong semangat pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja. Menurut Mc.Clelland dalam Mangkunegara (2004) bahwa motivasi seseorang bekerja dipengaruhi oleh tiga komponen pemicu yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*need for affiliation*) dan kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need for power*).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linawati (2014), bahwa pada uji t, dapat diketahui variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan hasil t hitung 5,589 dengan tingkat signifikan 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikan 0,05 ( ). Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika motivasi ditingkatkan maka kinerja juga meningkat pula. Selanjutnya, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah, Bui, Mohamed, (2016) menerangkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja untuk menyelesaikan pekerjaan merupakan faktor penggerak kemampuan bekerja seseorang. Keinginan untuk mencapai kinerja yang baik perlu dilakukan metode untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai

dengan adanya reward atau imbalan. Menurut Maslow bahwa motivasi sangat dominan dipengaruhi oleh dorongan kebutuhan seseorang. Dengan motif ini motivasi dapat ditingkatkan sehingga kinerja dapat dicapai dengan baik. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada  
Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung

### **2.8.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan para karyawannya (Pramudyo, 2010).

Sedangkan menurut Nuraini (2002: 67), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Dalam Pramudyo (2010), menyatakan bahwa dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdilah (2006) bahwa dari hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung yang menghasilkan nilai t hitung sebesar 9,543 dengan probabilitas  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada Bank BTN Cabang Bandung. Dengan demikian maka

hipotesis pertama yang menyatakan Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Bank BTN cabang Bandung adalah diterima. Kepemimpinan pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperhatikan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

Ha<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada  
Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kausal.

Menurut Umar (2013: 10) desain kausal berguna untuk mengukur hubungan-hubungan antar-variabel penelitian atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lain.

#### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung berdasarkan data yang diperoleh pada Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandar Lampung, antara lain:

1. PT Aman Jaya Perdana
2. PT (Persero) Semen Baturaja
3. CV Antara Saudara
4. CV Bali Kencana
5. CV Abdi Agung
6. PT Andira Indonesia
7. CV Alam Jaya
8. PT Putrabali Adyamulia
9. PT Sungai Budi
10. PT Alam Tirta Sari
11. PT Indolampung Distillery
12. PT Lautan Teduh Interniaga

13. PT Nakau
14. PT Teluk Intan
15. PT Varuna Tirta Prakasya (Persero)
16. PT Graha Taruna Dwipa
17. PT Golden Sari
18. PT Mitra Kreasidharma

Selanjutnya waktu penelitian dilakukan dari bulan Maret 2016 sampai dengan bulan April 2016.

### **3.3. Batasan Operasional**

Batasan operasional variabel digunakan untuk menghindari kesalahan dalam membahas dan menganalisis permasalahan dalam penelitian ini dan dapat dibagi dalam suatu batasan operasional antara lain :

- a. Variabel independen atau bebas (X)

Variabel independen atau bebas (X) adalah kompetensi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang diselidiki pengaruhnya.

- b. Variabel dependen atau terikat (Y)

Variabel dependen atau terikat dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja yaitu variabel yang meramalkan dan yang timbul dalam hubungannya dengan pengaruh dari variabel bebas.

### **3.4. Operasional Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu 3 (tiga) variabel bebas (X) dan 1 (satu) variabel terikat (Y), yaitu :

1. Variabel Bebas (X) yaitu kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

a. Kompetensi ( $X_1$ )

Kompetensi adalah setiap karakteristik individu yang mungkin terkait dengan kesuksesan kinerja (Boyatzis, 1982, *dalam* Catano, 1998).

Variabel kompetensi diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

- 1) Keterampilan
- 2) Pengetahuan
- 3) Kemampuan
- 4) Perilaku

b. Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Robbins dan Judge (2012: 228), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator berikut :

- 1) Peluang promosi
- 2) Peluang pengembangan diri
- 3) Pengakuan
- 4) Tanggung jawab
- 5) Pencapaian

c. Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )

Gaya kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi pegawai. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan indikator yang terdiri dari orientasi seorang pimpinan dalam memberikan



tugas kepada bawahan (misalnya; penyerahan metode kerja, partisipasi bawahan, motivasi kerja) dan orientasi pimpinan terhadap hubungan pegawai (misalnya; sikap bersahabat, berbagi rasa).

2. Variabel Terikat (Y) dalam penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai. Menurut Mathis and Jackson (2011: 378), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Variabel ini diukur menggunakan indikator :
- a. Kuantitas hasil
  - b. Kualitas hasil
  - c. Ketepatan waktu dari hasil
  - d. Kehadiran
  - e. Kemampuan kerjasama

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

| Variabel                            | Definisi Operasional  | Dimensi   | Nomor Kuisisioner                |
|-------------------------------------|---|---|----------------------------------|
| Kompetensi (X <sub>1</sub> )        | Kompetensi adalah setiap karakteristik individu yang mungkin terkait dengan kesuksesan kinerja (Boyatzis, 1982, dalam Catano, 1998).              | 1. Keterampilan<br>2. Pengetahuan<br>3. Kemampuan<br>4. Perilaku  | 1,2,3<br>4,5,6<br>7,8<br>9,10    |
| Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )    | Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Judge, 2012: 222). | 1. Peluang promosi<br>2. Peluang pengembangan diri<br>3. Pengakuan<br>4. Tanggung jawab<br>5. Pencapaian            | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10 |
| Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> ) | Gaya kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi pegawai (Nawawi dan Hadari, 2005:13)  | 1. Penyerahan metode kerja<br>2. Partisipasi bawahan<br>3. Motivasi kerja<br>4. Sikap bersahabat<br>5. Berbagi rasa | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10 |

|             |   |                               |      |
|-------------|---|-------------------------------|------|
| Kinerja (Y) | Kinerja ( <i>performance</i> ) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis and Jackson, 2011: 378) | 1. Kuantitas hasil            | 1,2  |
|             |   | 2. Kualitas hasil             | 3,4  |
|             |   | 3. Ketepatan waktu dari hasil | 5,6  |
|             |   | 4. Kehadiran                  | 7,8  |
|             |   | 5. Kemampuan kerjasama        | 9,10 |

### 3.5. Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Menurut Siregar (2013: 25), skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Skala Likert memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu : pernyataan positif dan negatif. Pernyataan positif diberi skor 5, 4, 3, 2, dan 1; sedangkan bentuk pernyataan negatif diberi skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Bentuk jawaban skala Likert terdiri dari sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

Penelitian ini menggunakan kuesioner berskala likert pernyataan positif dengan 5 (lima) alternatif jawaban dengan pengukuran variabel adalah :

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- c. Jawaban Ragu-Ragu (RR) diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

### 3.6. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap yang biasanya berupa orang, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung yang berjumlah 151 karyawan, seperti tertera pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Jumlah Populasi Penelitian

| No            | Nama Perusahaan                    | Jumlah Karyawan Bagian Akuntansi |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 1.            | PT Aman Jaya Perdana               | 9                                |
| 2.            | PT (Persero) Semen Baturaja        | 11                               |
| 3.            | CV Antara Saudara                  | 6                                |
| 4.            | CV Bali Kencana                    | 13                               |
| 5.            | CV Abdi Agung                      | 6                                |
| 6.            | PT Andira Indonesia                | 11                               |
| 7.            | CV Alam Jaya                       | 7                                |
| 8.            | PT Putrabali Adyamulia             | 7                                |
| 9.            | PT Sungai Budi                     | 9                                |
| 10.           | PT Alam Tirta Sari                 | 12                               |
| 11.           | PT Indolampung Distillery          | 7                                |
| 12.           | PT Lautan Teduh Interniaga         | 8                                |
| 13.           | PT Nakau                           | 9                                |
| 14.           | PT Teluk Intan                     | 6                                |
| 15.           | PT Varuna Tirta Prakasya (Persero) | 9                                |
| 16.           | PT Graha Taruna Dwipa              | 6                                |
| 17.           | PT Golden Sari                     | 7                                |
| 18.           | PT Mitra Kreasidharma              | 8                                |
| <b>Jumlah</b> |                                    | <b>151</b>                       |

Sampel pada dasarnya merupakan sebagian dari individu yang diambil untuk dijadikan objek dalam penelitian (Arikunto, 2002 : 109). Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dikatakan penelitian sampel apabila penelitian

dimaksud untuk megeneralisasikan hasil penelitian sampel. Rumus pengambilan sampel digunakan pendapat Slovin sebagai berikut:

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

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 5%

$$n = \frac{151}{(1 + 151(0,05)^2)} = \frac{151}{1,3775} = 109,62 \approx 110 \text{ responden}$$

Dengan pertimbangan tingkat homogenitas anggota populasi yang ada, maka penelitian ini mengambil sampel sebanyak 110 orang karyawan dari 151 total populasi dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut.

### 3.7. Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan, sedangkan Data sekunder diperlukan untuk memberikan gambaran (deskripsi) terhadap obyek penelitian.

Data primer dan data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber yaitu :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung tanpa perantara orang atau lembaga lain sebagai pihak ketiga. Data primer ini diperoleh melalui wawancara dengan responden.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh melalui orang lain yang berhubungan dengan permasalahan. Data sekunder ini diperoleh melalui cara studi dokumenter yaitu mengumpulkan dan mempelajari dokumen organisasi.

### **3.8. Metode Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan dan mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini, maka teknik-teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Observasi, melakukan penelitian dengan pengamatan langsung dengan cara mendekati objek yang akan diteliti.
- b. Kuisisioner, disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup atau pernyataan yang diajukan kepada responden. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data deskriptif yang dikuantifikasikan dan akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala likert dengan lima alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dalam daftar kuisisioner.
- c. Dokumentasi yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara mengkaji dokumen-dokumen perusahaan yang menjadi subyek penelitian yang berkaitan dengan pokok permasalahan.

### 3.9. Metode Analisis

#### 3.9.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Untuk mengetahui tingkat kesahihan atau kevalidan dari suatu instrumen, maka dilakukan pengujian validitas instrumen terlebih dahulu. Menurut Ghazali (2009) uji validitas adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Pengambilan keputusannya bahwa setiap indikator valid apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan  $r_{tabel}$ . Untuk menentukan nilai  $r_{hitung}$ , dibantu dengan program SPSS yang dinyatakan dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation*. Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut :

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka kuesioner valid
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka kuesioner tidak valid.

##### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menurut Ghazali (2009) adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* Reliabilitas merupakan tingkat keandalan alat ukur (kuesioner). Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama, cara mengukurnya dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dimana pada

pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS. Jika nilai *Cronbach Alpha* pada kuisioner  $> 0,6$  maka variabel tersebut dinyatakan reliabel (Ghozali, 2009).

### **3.9.2. Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009). Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data tersebut dapat dilakukan melalui 3 cara yaitu menggunakan Uji Kolmogorof-Smirnov (Uji K-S), grafik histogram dan kurva penyebaran P-Plot.

Untuk Uji K-S yakni jika nilai hasil Uji K-S  $>$  dibandingkan taraf signifikansi 0,05 maka sebaran data tidak menyimpang dari kurva normalnya itu uji normalitas. Sedangkan melalui pola penyebaran PPlot dan grafik histogram, yakni jika pola penyebaran memiliki garis normal maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

#### **2. Uji Multikolinieritas**

Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika  $VIF > 10$

dan nilai tolerance  $< 0,10$  maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2009).

### **3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **4. Uji Autokorelasi**

Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah ada korelasi antar anggota sampel atau data pengamatan yang diurutkan berdasarkan waktu, sehingga munculnya suatu data pengamatan dipengaruhi oleh data sebelumnya. Dalam penelitian ini bila terjadi Autokorelasi, berarti kinerja karyawan selain dipengaruhi oleh variabel independen juga dipengaruhi oleh kinerja karyawan pada periode sebelumnya.



Tabel 5. Kriteria Autokorelasi

| <b>Hipotesis nol</b>                         | <b>Keputusan</b> | <b>Jika</b>             |
|--|------------------|-------------------------|
| Tidak ada autokorelasi                       | Tolak            | $0 < d < dl$            |
| Tidak ada autokorelasi positif               | No decision      | $dl \leq d \leq du$     |
| Tidak ada autokorelasi negatif               | Tolak            | $4-dl < d < 4$          |
| Tidak ada autokorelasi negatif               | No decision      | $4-du \leq d \leq 4-dl$ |
| Tidak ada autokorelasi, positif, dan negatif | Tidak ditolak    | $du < d < 4-du$         |

Sumber : Ghozali, 2009

### 3.9.3. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan analisis tabel tunggal atau secara parsial yang menggambarkan kriteria variabel kompetensi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Metode ini bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi mudah dipahami dalam bentuk informasi yang lebih ringkas.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner untuk masing-masing variabel menggunakan skala Likert, dimana alternatif jawaban responden diberikan skor 1 sampai 5, kemudian kriteria skor total menggunakan interval skor harapan ideal dengan rumus interval sebagai berikut :

$$I = \frac{NT - NR}{K}$$

Dimana :

I = Nilai Interval

NT = Nilai Total Skor Harapan Tertinggi

NR = Nilai Total Skor Harapan Terendah

K = Jumlah Alternatif Jawaban

### 3.9.4. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yang dilakukan berdasarkan data primer yang diperoleh dari penyebaran instrumen (daftar pertanyaan) kepada sampel, dan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Rumus yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung adalah persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + et$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

$b_{123}$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Motivasi kerja

$X_3$  = Gaya kepemimpinan

et = Faktor kesalahan

Uji t untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan

rumus :

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r)^2}}$$

Keterangan :

t = Pengujian koefisien korelasi

r = Koefisien korelasi parsial

n = Jumlah sampel yang diteliti

Pengujian ini dilakukan dengan uji signifikansi parsial pada tingkat kesalahan 5%

dengan  $df=(n-k-1)$ , dasar pengambilan keputusannya yaitu :

- a) Jika signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- b) Jika signifikansi  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis setiap variabel penelitian maka dapat dirumuskan simpulan sebagai berikut :

1. Variabel kompetensi diperoleh nilai koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,378 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,659 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,000) atau dengan kata lain  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,002, lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat disimpulkan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima, atau dengan kata lain kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.
2. Variabel motivasi kerja, diperoleh nilai koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,480 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,475 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,000) atau dengan kata lain  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang diperoleh sebesar 0,000, lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat disimpulkan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima atau dengan kata lain motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.
3. Variabel gaya kepemimpinan, diperoleh nilai koefisien regresi bertanda positif sebesar 0,165 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,321 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (2,000) atau dengan kata lain  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , sedangkan hasil *significant* yang

diperoleh sebesar 0,022, lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan yaitu 0,05 sehingga dapat disimpulkan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima atau dengan kata lain gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bandar Lampung.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini pada dasarnya memiliki beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Banyaknya perusahaan manufaktur yang ada di Kota Bandar Lampung menyebabkan waktu penelitian yang dilaksanakan menjadi kurang hemat atau memakan waktu yang cukup lama.
2. Keterbatasan pengalaman peneliti dalam melakukan penelitian secara langsung berdampak pada pengumpulan data di lapangan, walaupun pada akhirnya kuisisioner dapat kembali dan diisi secara lengkap dan benar oleh responden penelitian.

## **5.3 Saran**

Saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian selanjutnya, agar mampu menghemat waktu penelitian maka ruang lingkup tempat penelitian harus dipersempit seperti perusahaan manufaktur yang khusus di bidang industri kopi di Kota Bandar Lampung.

2. Penelitian selanjutnya, hendaknya melakukan penyebaran kuisioner melebihi dari jumlah sampel penelitian, sehingga dapat meminimalisir jumlah kuisioner yang kembali dan dinyatakan lengkap.

#### **5.4 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelusuran setiap item variabel penelitian maka dapat dirumuskan implikasinya sebagai berikut :

1. Perusahaan manufaktur hendaknya mengikutsertakan karyawan bagian akuntansi untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, guna mengasah kembali keahlian dan keterampilan yang dimilikinya, sehingga mampu meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja.
2. Pimpinan perusahaan manufaktur di Kota Bandar Lampung hendaknya memberikan motivasi positif kepada karyawannya yaitu dengan memberikan pengakuan secara adil terhadap hasil pekerjaan telah dilakukan oleh karyawan tanpa tebang pilih.
3. Pimpinan perusahaan manufaktur di Kota Bandar Lampung hendaknya lebih memahami permasalahan yang dihadapi oleh bawahan, baik permasalahan pekerjaan maupun permasalahan lainnya, sehingga pimpinan mampu merasakan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh karyawannya.
4. Karyawan perusahaan manufaktur khususnya bagian akuntansi selaku tenaga penggerak perusahaan hendaknya mampu mengoptimalkan serta mempergunakan waktu kerja seefektif dan seefisien mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan, tanpa harus menunda-nunda pekerjaan yang

diberikan oleh pimpinan sehingga mampu memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

5. Pimpinan perusahaan manufaktur di Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan hendaknya mengutamakan pemberian motivasi kerja kepada karyawannya, seperti pemberian bonus dan insentif bagi karyawan yang berprestasi dan mengadakan kegiatan *outbond* setiap tahunnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Keduabelas. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bratton, John. et al. 2010. *Work and Organizational Behaviour, 2<sup>nd</sup> Edition*. 175 Fifth Avenue. NY 10010, Palgrave Macmillan. New York.
- Darmawan, Didit. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Pena Semesta (PT. JePe Press Media Utama). Surabaya.
- Gazpersz, Vincent. 2013. *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management – Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Cetakan Pertama. Tri-Al-Bros Publishing. Bogor.
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ke 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handarman, Sayogo. 2006. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. LP3ES. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H. 2011. *Human Resource Management – Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Penerbit Salemba Empat (Terjemahan). Jakarta.
- Moorhead, Gregory dan Griffin, Ricky W. 2013. *Perilaku Organisasi – Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Penerbit Salemba Empat (Terjemahan). Jakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat (Edisi Revisi). Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour*. Edisi 12. Buku 1. Penerbit Salemba Empat (Terjemahan). Jakarta.



- Siregar, Sofyan. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif – Dilengkapi Dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Cetakan ke-2. Penerbit Kencana – Prenadamedia Group. Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2003. *Manajemen Organisasi*. Cetakan Ketiga. Raja Grafindo. Jakarta.
- Umar, Husein. 2013. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan – Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Cetakan ke-4. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Yuliansyah, Y. Bui, B. Mohamed, N. 2016. How Managers Use PMS to Induce Behavioural Change in Enhancing Governance. *International Journal of Economics & Management*. Vol 10. S2. PP. 509-530.