

PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATING PADA PT. MITRA PRIMA UTAMA

Farakhan Muhammad¹, Imam Muhtadin², M. Yusuf³
Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2,3}

¹ farakhanmuhammad922013@gmail.com

² imam.muhtadin@umj.ac.id

³ m.yusuf@umj.ac.id

Informasi artikel

Diterima :

30 Januari 2025

Direvisi :

31 Januari 2025

Disetujui :

31 Januari 2025

ABSTRACT

This study aims to find out and analyze the influence of competence and leadership on employee performance with work motivation as a mediating variable in PT. Mitra Prima Utama.

The method in this study uses an associative method with a quantitative research approach. Meanwhile, the number of samples used was 52 respondents, using saturated samples for the sampling method. The analysis method used is SEM-PLS.

The results of the study are (1) competence has a significant effect on work motivation, (2) leadership has a significant effect on work motivation, (3) competence has a significant effect on employee performance, (4) leadership has a significant effect on employee performance, (5) work motivation has a significant effect on employee performance, (6) competence has a significant effect on employee performance through work motivation, and (7) leadership has a significant effect on performance employees through work motivation.

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

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, persaingan antar perusahaan semakin ketat dan dinamis. Kemajuan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dan munculnya model bisnis baru menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan berinovasi agar tetap relevan di pasar. Di tengah berbagai tantangan ini, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan strategis sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Sumber daya manusia tidak hanya menjadi penggerak operasional organisasi, tetapi juga merupakan kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Barney dalam Rahadian (2017), SDM yang unggul dapat menjadi *strategic resource* yang sulit ditiru oleh pesaing, karena mereka memiliki kombinasi unik antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dapat mendukung inovasi dan efisiensi.

Selain itu, SDM yang berkualitas memainkan peran penting dalam mendukung transformasi digital yang kini menjadi kebutuhan mendesak bagi banyak perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi digital, kemampuan analitis, serta kecakapan dalam bekerja secara kolaboratif menjadi motor penggerak utama untuk mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses bisnis. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya membantu perusahaan tetap kompetitif, tetapi juga mempercepat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Menurut laporan Deloitte (2023), perusahaan yang berhasil berinvestasi dalam pengembangan SDM cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan mampu bertahan lebih lama di tengah perubahan pasar. Program pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja berbasis kompetensi, serta inisiatif untuk membangun kesejahteraan karyawan merupakan beberapa langkah yang dapat diambil perusahaan untuk mengoptimalkan potensi SDM mereka. Di sisi lain, perusahaan juga perlu menyadari bahwa pengelolaan SDM yang baik menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam menghadapi *talent war* atau persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja terbaik. Perusahaan harus mampu menawarkan lingkungan kerja yang menarik, peluang pengembangan karier yang jelas, serta keseimbangan kerja-kehidupan yang mendukung untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Sumber daya manusia bukan hanya elemen pendukung dalam organisasi, tetapi juga menjadi *strategic partner* dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai katalis utama dalam mendorong inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan daya saing perusahaan. Perusahaan yang mampu memprioritaskan pengelolaan SDM secara efektif tidak hanya akan bertahan di tengah dinamika pasar, tetapi juga memiliki peluang besar untuk memimpin melalui pengembangan strategi berbasis talenta yang tepat. Hal ini dapat dicapai dengan berfokus pada pembinaan karyawan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Inovasi yang berkelanjutan, efisiensi dalam proses kerja, serta kemampuan beradaptasi dengan cepat adalah hasil nyata dari pengelolaan SDM yang strategis.

Namun demikian, untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan SDM yang memiliki kinerja optimal. SDM dengan kinerja optimal adalah mereka yang mampu bekerja dengan produktivitas tinggi, menghasilkan kualitas yang konsisten, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian target organisasi. Menurut Dessler (2017:292) kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas atau tanggung jawab kerja yang telah ditentukan. Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh organisasi. Kinerja yang optimal tidak terjadi begitu saja, melainkan memerlukan investasi dalam pengembangan kompetensi, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang efektif. Melalui SDM yang memiliki kinerja optimal, perusahaan dapat lebih responsif terhadap tantangan persaingan, lebih inovatif dalam menciptakan solusi, dan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pasar. Dengan demikian, SDM tidak hanya menjadi aset strategis, tetapi juga pilar utama keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

PT. Mitra Prima Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang Konsultasi Manajemen, Teknologi dan Sistem Informasi, serta Sumber Daya Manusia khususnya di bidang pajak dan retribusi daerah yang telah dirintis sejak awal tahun sembilan puluhan. Sebagai perusahaan yang berkomitmen memberikan solusi inovatif dan berkualitas di bidangnya, PT. Mitra Prima Utama memahami bahwa keberhasilan dan keberlanjutan bisnis sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi perhatian utama

perusahaan karena karyawan merupakan aset strategis yang berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Dalam dunia yang semakin dinamis, karyawan yang kompeten, disiplin, dan mampu bekerja di bawah arahan kepemimpinan yang efektif adalah elemen kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, PT. Mitra Prima Utama tidak hanya fokus pada pengembangan teknologi dan sistem informasi, tetapi juga pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusianya.

Perusahaan ini menyadari bahwa dengan memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawannya, PT. Mitra Prima Utama dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada klien, menciptakan inovasi yang relevan, serta menghadapi persaingan di pasar secara lebih efektif. Dengan demikian, pengelolaan kinerja karyawan menjadi strategi inti perusahaan dalam menjaga eksistensinya sekaligus menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan. Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan oleh PT. Mitra Prima Utama, diperoleh data mengenai kinerja karyawan yang mencerminkan tingkat pencapaian mereka terhadap target yang telah ditetapkan. Faktor yang diduga menurunnya kinerja tersebut diantaranya adalah kompetensi dan kepemimpinan serta motivasi kerja sebagai variabel mediating.

Kompetensi memainkan peran penting dalam mencapai kinerja optimal karena kompetensi mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif. Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien, sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang kompeten memahami cara kerja yang optimal dan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Kompetensi yang memadai memastikan bahwa karyawan dapat menghasilkan output yang berkualitas, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan kompetensi yang tinggi, kesalahan kerja dapat diminimalkan. Karyawan yang kompeten memiliki kemampuan analisis dan pemikiran kritis yang lebih baik, sehingga mereka dapat menemukan solusi terhadap permasalahan yang muncul selama bekerja. pengembangan kompetensi karyawan adalah investasi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Kompetensi tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian kompetensi memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Siska Pristiningsih (2015), Basri & Saddiya Hamris (2024), dan Hepsi Abdillah & Habibatul Hidayati (2023) bahwa Bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kemudian kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, karena pemimpin yang efektif dapat memengaruhi perilaku dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Yulk (2013:377) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain guna memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan, serta bagaimana melakukannya dengan baik, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu maupun kolektif guna mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang baik mampu menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan jelas kepada karyawan. Kepemimpinan komunikatif membantu karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut, sehingga meningkatkan fokus dan efisiensi kerja. Kepemimpinan yang mengedepankan empati dan keterbukaan menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan. Hubungan ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang partisipatif atau transformasional sering kali mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab lebih besar atas tugas mereka. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi. Pemimpin yang mendukung dan terbuka terhadap ide-ide baru dapat memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Jadi

kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan sinergi antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa para pemimpin di setiap tingkatan memiliki kemampuan untuk memotivasi, membimbing, dan mendukung karyawan secara efektif. Hal ini menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Basri & Saddiya Hamris (2024) dan Oktarini (2021) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian motivasi kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017:354) motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong yang mengarahkan, memperkuat, dan mempertahankan perilaku kerja karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi sering kali menjadi elemen penghubung yang menjelaskan bagaimana faktor lain, seperti kompetensi dan kepemimpinan, memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi memiliki peran langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya, menunjukkan dedikasi yang tinggi, dan memberikan usaha ekstra untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan. Motivasi kerja yang tinggi juga mendorong karyawan untuk mengoptimalkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya, sehingga hasil kerja mereka lebih maksimal.

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki karyawan, baik secara teknis maupun non-teknis, untuk menyelesaikan pekerjaannya. Namun, kompetensi yang tinggi saja tidak cukup jika tidak didukung oleh motivasi. Karyawan dengan kompetensi tinggi akan memanfaatkan keterampilan mereka secara optimal apabila mereka merasa termotivasi, misalnya melalui penghargaan atas prestasi mereka, kesempatan pengembangan karir, atau kejelasan tujuan pekerjaan. kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan dukungan emosional, dan memotivasi melalui visi yang jelas, mampu mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik. Motivasi yang tercipta dari hubungan kepemimpinan yang baik ini kemudian memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja bukan hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga menjadi elemen penting yang memediasi hubungan antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek motivasi melalui pengembangan kompetensi karyawan, gaya kepemimpinan yang inspiratif, serta kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan dan pengakuan terhadap karyawan.

Dengan demikian, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta motivasi juga memediasi kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini diperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Hepsi Abdillah & Habibatul Hidayati (2023) dan Oktarini (2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian Ni Kadek Indah Krisnayanti dkk (2024) bahwa motivasi kerja dapat menjadi pemediasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, demikian juga dengan penelitian Harneisa Syarif dkk (2023) bahwa variabel motivasi kerja berperan memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu yang sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Dessler (2017:292) kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas atau tanggung jawab kerja yang telah ditentukan. Kinerja ini mencerminkan

efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh organisasi. Sedarmayanti (2011, hal 23) mengatakan kinerja adalah terjemahan dari performance, yang berarti hasil kerja dari organisasi secara keseluruhan, proses manajemen atau seorang pekerja, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dan diukur dengan jelas. Sedangkan kinerja menurut Wilson Bangun (2012, hal 99) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan suatu pekerjaan. Biasa juga disebut standar kerja, hal-hal tersebut adalah tingkat yang diharapkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya Menurut Mangkunegara (2011, hal 67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau organisasi sesuai dengan standar, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian untuk mengukur kinerja, maka digunakan beberapa dimensi dan indikator. Menurut Robbins & Judge (2015, hal.260) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu atas 5 (lima) dimensi, yaitu (1) Kualitas Kerja, dengan indikator (a) Persepsi terhadap hasil akhir pekerjaan, dan (b) Kesempurnaan penyelesaian tugas berdasarkan keterampilan, (2) Kuantitas Kerja, dengan indikator (a) Jumlah unit produk atau layanan yang dihasilkan, (b) Banyaknya tugas yang berhasil diselesaikan dalam waktu tertentu, dan (c) Perbandingan volume pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan, (3) Ketepatan waktu, dengan indikator (a) Tingkat penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu, (b) Konsistensi dalam memenuhi target waktu penyelesaian, dan (c) Dampak ketepatan waktu terhadap kelancaran proses kerja berikutnya, (4) Efektivitas, dengan indikator (a) Rasio input terhadap output yang dihasilkan, (b) Minimnya pemborosan sumber daya (waktu, biaya, atau bahan baku), dan (c) Pencapaian tujuan organisasi dengan pemanfaatan sumber daya yang ada, (5) Kemandirian, dengan indikator (a) Kemampuan mengambil keputusan sendiri dalam penyelesaian tugas, (c) Tingkat inisiatif dalam menyelesaikan masalah kerja, dan (c) Konsistensi kualitas hasil kerja saat bekerja secara individu.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau alasan yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semangat, komitmen, dan kinerja yang optimal. Motivasi kerja berhubungan dengan pencapaian tujuan pribadi maupun organisasi, yang dapat mencakup berbagai faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja dengan lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2017, hal.354) motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Artinya, motivasi mencakup kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja keras, fokus pada tujuan tertentu, dan terus berusaha meskipun menghadapi tantangan. Sedangkan menurut Dadang (2012, hal.191), "motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai." Jadi, motivasi merupakan perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk melakukan pekerjaan dengan baik agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya menurut Berelson dan Steiner dalam Dadang (2012, hal.11) motivasi merupakan suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya suatu tujuan organisasi. Jadi, motivasi merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Kemudian Wibowo (2016, hal.155) mendefinisikan motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus, dan adanya tujuan." Jadi, motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian

tujuan yang dilakukan manajer untuk mendorong karyawannya agar berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah merupakan dorongan atau kekuatan yang mengarahkan, membangkitkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Motivasi mencakup intensitas, arah, dan ketekunan dalam upaya mencapai tujuan, serta merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang. Kemudian untuk mengukur motivasi kerja melalui beberapa dimensi dan indikator. Menurut Wibowo (2016, hal.162) terdapat beberapa dimensi utama dan indikator yang sering digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yaitu (1) Dimensi Kebutuhan Pencapaian/Prestasi (*Need for Achievement*), dengan indikator (a) Tujuan yang jelas dan menantang: Karyawan berusaha untuk mencapai tujuan yang tinggi dan menantang, (b) Dorongan untuk berkinerja tinggi: Karyawan menunjukkan keinginan untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan, (c) Keinginan untuk meningkatkan diri: Karyawan terus mencari cara untuk meningkatkan kemampuan dan pencapaian mereka, (d) Umpan balik tentang pencapaian: Karyawan lebih termotivasi dengan adanya umpan balik yang jelas tentang pencapaian tujuan mereka, (2) Dimensi Kebutuhan Afiliasi (*Need for Affiliation*), dengan indikator (a) Hubungan kerja yang harmonis: Karyawan cenderung untuk mencari hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan, (b) Keinginan untuk diterima dalam kelompok: Karyawan merasa termotivasi saat mereka diterima dan dihargai oleh tim atau organisasi, (c) Penghindaran konflik: Karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi cenderung menghindari konflik dan mencari penyelesaian masalah dengan cara yang damai, (d) Kolaborasi tim: Karyawan menunjukkan minat besar dalam bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, (3) Dimensi Kebutuhan Kekuasaan (*Need for Power*), dengan indikator (a) Keinginan untuk memimpin: Karyawan menunjukkan minat untuk memimpin tim atau proyek, (b) Pengaruh terhadap keputusan: Karyawan yang memiliki kebutuhan kekuasaan tinggi termotivasi untuk mempengaruhi keputusan penting dalam organisasi, (c) Kontrol terhadap pekerjaan dan lingkungan: Karyawan lebih termotivasi ketika mereka merasa memiliki kontrol atau pengaruh terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja, dan (d) Keinginan untuk diakui atas pengaruh: Karyawan merasa termotivasi oleh pengakuan yang datang dari posisi kekuasaan atau pengaruh yang mereka miliki dalam organisasi.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Kompetensi mencakup gabungan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Dessler (2017:341) Kompetensi adalah kombinasi keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Wibowo (2016) mengartikan kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Mark Huslid & Dave Ulrich dikutip pada buku Sudarmanto (2009, hal.47) berpendapat bahwa kompetensi sebagai pengetahuan, karakteristik, kemampuan dan keahlian pribadi seseorang yang dapat mempengaruhi hasil suatu pekerjaan. Karakteristik dasar seseorang yang dimaksud adalah kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang juga dipengaruhi oleh hal-hal lain yang ada di dalam seseorang untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pendapat Spencer yang dikutip oleh Moehariono (2014, hal 5) adalah kompetensi, yang dapat didefinisikan sebagai sifat dasar seseorang yang berkaitan dengan seberapa efektif mereka berhasil dalam pekerjaan mereka, atau sebagai sifat dasar seseorang yang memiliki hubungan langsung atau sebagai akibat langsung dengan kriteria yang dijadikan standar. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka yang dimaksud dengan kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dipengaruhi oleh hal internal yang ada di dalam diri suatu karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dalam pekerjaannya. Kemudian untuk

mengukur kompetensi dengan beberapa dimensi dan indikator. Rivai dan Sagala (2015) mengemukakan bahwa kompetensi melibatkan tiga dimensi utama, yaitu (1) Pengetahuan (*Knowledge*), dengan indikator (a) Pemahaman tentang teori dan konsep yang relevan dengan pekerjaan, (b) Pengetahuan teknis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, (c) Pemahaman terhadap prosedur, aturan, dan kebijakan yang berlaku di organisasi, dan (d) Pengetahuan terkait regulasi dan standar yang harus dipatuhi dalam pekerjaan, (2) Keterampilan (*Skills*), dengan indikator (a) Keterampilan teknis: Kemampuan untuk mengoperasikan alat, perangkat lunak, atau teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan, (b) Keterampilan komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan ide secara jelas, baik secara lisan maupun tulisan, (c) Keterampilan manajerial: Kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, dan mengendalikan sumber daya serta mengambil keputusan, (d) Keterampilan interpersonal: Kemampuan untuk bekerja sama dalam tim, mengelola konflik, dan beradaptasi dengan berbagai karakter orang, (3) Sikap atau Perilaku (*Attitudes/Behavior*), dengan indikator (a) Integritas dan etika kerja: Kejujuran, tanggung jawab, dan keterbukaan dalam bertindak, (b) Komitmen terhadap pekerjaan: Dedikasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu, (c) Fleksibilitas: Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan atau lingkungan kerja, (d) Keterbukaan terhadap masukan: Kemauan untuk menerima umpan balik dan melakukan perbaikan diri, dan (e) Semangat kerja tim: Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan berkontribusi pada tujuan kelompok.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses yang kompleks di mana seseorang mampu memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, baik dalam konteks individu maupun kelompok. Kepemimpinan tidak hanya sekadar posisi atau jabatan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk membangun hubungan, memberikan inspirasi, dan mengarahkan tindakan orang lain ke arah yang konstruktif. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup berbagai aspek, termasuk pengambilan keputusan, komunikasi efektif, pengelolaan konflik, serta pemberian arahan dan inspirasi kepada orang lain. Menurut Gary Yuki (2013, hal. 43) menyatakan kepemimpinan melibatkan proses memengaruhi interpretasi terhadap peristiwa, pemilihan tujuan, pengorganisasian aktivitas, dan pengelolaan hubungan interpersonal. Sedangkan Robbins dan Coulter (2023, hal.67) kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Menurut Rivai dan Sagala (2015, hal.42) kepemimpinan adalah suatu proses atau kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengontrol orang lain dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan melibatkan pengaruh terhadap orang lain dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan individu atau kelompok bekerja secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengelola individu atau kelompok guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kemudian untuk mengukur kepemimpinan dengan beberapa dimensi dan indikator. Menurut Robins dan Coulter (2011, hal. 147) dimensi dan indikator dalam kepemimpinan yaitu (1) Tipe Direktif (*Directive Leadership*), dengan indikator (a) Pengambilan Keputusan yang Tegas: Pemimpin memberikan arahan yang jelas dan tegas mengenai tugas dan tujuan yang harus dicapai, (b) Instruksi yang Jelas: Pemimpin memberikan instruksi yang sangat rinci dan spesifik mengenai bagaimana tugas harus dilakukan, (c) Kontrol dan Pengawasan: Pemimpin memastikan bahwa pekerjaan dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan dan mengawasi jalannya pekerjaan, (2) Tipe Suportif (*Supportive Leadership*), dengan indikator (a) Perhatian terhadap Kesejahteraan Anggota Tim: Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kondisi emosional dan sosial anggota tim, (b) Pendekatan Empatik: Pemimpin mendengarkan masalah dan kekhawatiran anggota tim, serta memberikan dukungan dan bimbingan,(c)

Lingkungan Kerja Positif: Pemimpin menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, dimana anggota tim merasa dihargai dan didukung, dan (3) Tipe Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*), dengan indikator (a) Penetapan Tujuan yang Tinggi: Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan memberikan kesempatan untuk anggota tim untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka, (b) Fokus pada Hasil: Pemimpin sangat berfokus pada pencapaian hasil dan kinerja tinggi dari tim, dan (c) Penghargaan terhadap Pencapaian: Pemimpin memberi penghargaan kepada anggota tim yang berhasil mencapai tujuan atau melebihi harapan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian merujuk pada rencana atau struktur yang digunakan untuk melakukan suatu penelitian, yang mencakup pendekatan dan metode yang digunakan. Sugiyono (2016, hal.175) berbagai pendekatan dan metode penelitian yang dapat digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan metode asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara variabel-variabel. Jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 52 responden dengan metode pengambilan sampel yaitu sampel jenuh. Menurut Arikunto (2013: 104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan. Metode pengumpulan data dengan korseioner melalui penyebaran *google form*. Metode analisis yang digunakan yaitu SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), serta Uji Statistik.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Outer Model (Model Pengukuran)

Tahap ini berpusat pada pengukuran indikator-indikator yang merepresentasikan setiap konstruk dalam model. Proses ini mencakup analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk memastikan validitas dan konsistensi konstruk atau variabel laten dalam model. Pada bagian *outer model* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

1) Uji Validitas

Pada uji validitas ini akan dilakukan melalui dua uji yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminatif.

a) Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator (variabel pengukuran) mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Salah satu cara yang sering digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah melalui faktor beban (*loading factor*). Indikator dianggap memenuhi validitas konvergen jika nilai *outer loading*-nya lebih dari 0,7 (Ghazali, 2014, hlm. 40). Berikut adalah hasil analisis *outer model*:

Tabel 4.5
Hasil Evaluasi Outer Model

Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
Km1 ← Kompetensi	0,933	Valid
Km2 ← Kompetensi	0,912	Valid
Km3 ← Kompetensi	0,882	Valid
Km4 ← Kompetensi	0,881	Valid
Km5 ← Kompetensi	0,802	Valid
Km6 ← Kompetensi	0,935	Valid
Km7 ← Kompetensi	0,875	Valid
Km8 ← Kompetensi	0,930	Valid
Km9 ← Kompetensi	0,941	Valid
Km10 ← Kompetensi	0,922	Valid
Km11 ← Kompetensi	0,875	Valid

Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
Km12 ← Kompetensi	0,912	Valid

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil evaluasi pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel kompetensi memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua item indikator dinyatakan valid atau memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dianggap tepat dan layak sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 4.6
Hasil Evaluasi Outer Model

Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kp1 ← Kepemimpinan	0,906	Valid
Kp2 ← Kepemimpinan	0,786	Valid
Kp3 ← Kepemimpinan	0,882	Valid
Kp4 ← Kepemimpinan	0,911	Valid
Kp5 ← Kepemimpinan	0,880	Valid
Kp6 ← Kepemimpinan	0,904	Valid
Kp7 ← Kepemimpinan	0,881	Valid
Kp8 ← Kepemimpinan	0,882	Valid
Kp9 ← Kepemimpinan	0,842	Valid

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil evaluasi pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua item indikator dinyatakan valid atau memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dianggap tepat dan layak sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 4.7
Hasil Evaluasi Outer Model

Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
MK1 ← Motivasi Kerja	0,949	Valid
MK2 ← Motivasi Kerja	0,939	Valid
MK3 ← Motivasi Kerja	0,881	Valid
MK4 ← Motivasi Kerja	0,955	Valid
MK5 ← Motivasi Kerja	0,880	Valid
MK6 ← Motivasi Kerja	0,911	Valid
MK7 ← Motivasi Kerja	0,936	Valid
MK8 ← Motivasi Kerja	0,921	Valid
MK9 ← Motivasi Kerja	0,815	Valid
MK10 ← Motivasi Kerja	0,902	Valid
MK11 ← Motivasi Kerja	0,885	Valid
MK12 ← Motivasi Kerja	0,809	Valid

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil evaluasi pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel motivasi kerja memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua item indikator dinyatakan valid atau memenuhi kriteria validitas konvergen.

Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dianggap tepat dan layak sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Tabel 4.8
Hasil Evaluasi Outer Model

Variabel	Nilai Outer Loading	Keterangan
Kj1 ←Kinerja	0,888	Valid
Kj2 ←Kinerja	0,817	Valid
Kj3 ←Kinerja	0,806	Valid
Kj4 ←Kinerja	0,914	Valid
Kj5 ←Kinerja	0,804	Valid
Kj6 ←Kinerja	0,831	Valid
Kj7 ←Kinerja	0,833	Valid
Kj8 ←Kinerja	0,886	Valid
Kj9 ←Kinerja	0,857	Valid
Kj10 ←Kinerja	0,818	Valid
Kj11 ←Kinerja	0,912	Valid
Kj12 ←Kinerja	0,875	Valid
Kj13 ←Kinerja	0,810	Valid
Kj14 ←Kinerja	0,807	Valid

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil evaluasi, terlihat bahwa seluruh indikator pada variabel kinerja memiliki nilai outer loading lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua item indikator dinyatakan valid atau memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dianggap tepat dan layak sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

b) Uji Validitas Diskriminatif

Validitas diskriminatif menilai indikator sesuai nilai cross loading pada variabel laten yang diwakilinya. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dipakai sebagai indikator, di mana nilai AVE harus di atas 0,05. Hasil analisis tersebut, didapat nilai AVE seperti berikut.

Tabel 4.9
Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kompetensi	0,742	Valid
Kepemimpinan	0,814	Valid
Motivasi Kerja	0,832	Valid
Kinerja	0,712	Valid

Sumber: Hasil Olah Data

Sesuai dengan hasil analisis yang ditampilkan pada tabel 4.9, diketahui bahwa nilai AVE untuk setiap variabel lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki validitas diskriminatif yang baik, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan layak dan sesuai sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas dianggap baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,7. Hasil analisis menunjukkan nilai tersebut sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.10
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kompetensi	0,955	0,957	Reliabel
Kepemimpinan	0,969	0,978	Reliabel
Motivasi Kerja	0,974	0,987	Reliabel
Kinerja	0,948	0,953	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data

Sesuai dengan hasil analisis pada tabel 4.10, dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap variabel melebihi 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas atau konsistensi. Dengan demikian, semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan andal, artinya apabila instrumen tersebut diuji ulang, hasil yang diperoleh akan tetap konsisten.

Inner Model (Model Struktural)

Inner Model atau yang dikenal juga sebagai *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. *Inner Model* merupakan model struktural yang digunakan untuk menguji hubungan antara konstruk variabel eksogen dan endogen yang telah dirumuskan dalam hipotesis sebelumnya (Ghazali, 2014, hlm. 45). Terdapat beberapa jenis pengujian yang dapat dilakukan pada *Inner Model* ini, seperti berikut ini.

1) Uji *R Square* (R^2)

Nilai *R Square* digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan atau memberikan kontribusi terhadap konstruk variabel endogen. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa nilai R^2 sebesar 0,75 dianggap substansial, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah.. Hasil analisis terkait dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11
Hasil Analisis *R-Square* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Motivasi Kerja	0,752	0,717
Kinerja Karyawan	0,538	0,528

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada tabel 4.11, nilai *R-Square* untuk variabel Motivasi Kerja adalah 0,752 atau 75,2%, yang menunjukkan bahwa Kompetensi dan Kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 75,2% terhadap Motivasi Kerja, ini menunjukkan bahwa kontribusi tersebut pada kategori substansial (signifikan), sementara sisanya sebesar 24,8% dikontribusi oleh variabel independen lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya, nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja adalah 0,538 atau 53,8%, yang mengindikasikan bahwa Kompetensi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja memberikan kontribusi sebesar 53,8% terhadap Kinerja Karyawan, ini menunjukkan bahwa kontribusi tersebut pada kategori sedang, sedangkan sisanya, yaitu 46,2,8% dikontribusi oleh variabel independen lainnya yang tidak diungkapkan dalam penelitian ini.

2) Uji *F-Square* (F^2)

F-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen. Tingkat pengaruh ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu:

$F^2 \geq 0,02$ (pengaruh kecil), $F^2 \geq 0,15$ (pengaruh sedang), dan $F^2 \geq 0,35$ (pengaruh besar) sebagaimana dijelaskan oleh Sarstedt et al. (2017). Hasil analisis terkait dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Hasil Analisis *F-Square* (F^2)

Variabel	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Kompetensi	0,355	0,361
Kepemimpinan	0,205	0,217
Motivasi Kerja	-	0,207

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel 4.12, berikut adalah penjelasan mengenai nilai *F-Square* yang menunjukkan pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen:

- Kompetensi memiliki nilai F^2 sebesar 0,355 terhadap Motivasi Kerja, yang berarti $F^2 (0,355) > 0,35$, sehingga pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dapat dikategorikan sebagai pengaruh besar.
- Kepemimpinan memiliki nilai F^2 sebesar 0,205 terhadap Motivasi Kerja, yang berarti $0,15 < F^2 (0,205) < 0,35$, sehingga pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang.
- Kompetensi memiliki nilai F^2 sebesar 0,361 terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti $F^2 (0,361) > 0,35$, sehingga pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dapat dikategorikan sebagai pengaruh besar.
- Kepemimpinan memiliki nilai F^2 sebesar 0,217 terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti $0,15 < F^2 (0,217) < 0,35$, sehingga pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang.
- Motivasi Kerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,207 terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti $0,15 > F^2 (0,207) > 0,35$, sehingga pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan pengaruh yang nyata serta tingkat keyakinan atau signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Hussein (2015:21), hipotesis dapat diuji berdasarkan nilai *t*-statistik dan probabilitas. Dalam pengujian ini, dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5%, nilai *t*-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria yang digunakan adalah bahwa jika nilai *t*-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai probabilitas (*p*-value) kurang dari 0,05, maka pengaruh tersebut dianggap signifikan.

1) *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Pengaruh secara langsung dalam analisis ini mengacu pada hubungan langsung antara variabel-variabel yang dianalisis dalam model. Berikut ini adalah hasil pengujian hubungan langsung.

Tabel 4.13
***Direct Effect* (Pengaruh Langsung)**

Variabel	Original sampel (O)	Sample mean (M)	T-Statistics	P-Value
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,399	0,412	2,788	0,009
Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,212	0,316	2,017	0,008
Kompetensi → Kinerja	0,275	0,199	2,236	0,013
Kepemimpinan → Kinerja	0,316	0,329	2,406	0,012
Motivasi Kerja → Kinerja	0,343	0,341	2,301	0,002

Sumber: Hasil Olah Data

Hasil analisis seperti pada tabel 4.13, maka penjelasannya, sebagai berikut:

a) Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis, didapat nilai *t-statistik* sebesar 2,788, yang melebihi 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,009, yang kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima, sementara hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti Kompetensi secara signifikan memengaruhi Motivasi Kerja karyawan.

b) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis, didapat nilai *t-statistik* sebesar 2,017, yang melebihi 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,008, yang kurang dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima, sedangkan hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

c) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis, didapat nilai *t-statistik* sebesar 2,236, yang melebihi 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,013, yang berada di bawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Ini berarti Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

d) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis didapat nilai *t-statistik* sebesar 2,406, yang lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,012, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Dengan demikian, Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

e) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 2,341 lebih besar dari 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2) Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengaruh tidak langsung berperan dalam mendukung validasi teori yang mendasari model konseptual. Ketika pengaruh tidak langsung terbukti signifikan, hal ini dapat memperkuat bukti empiris mengenai hubungan antara variabel. Berikut adalah hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.14
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original sampel (O)	Sample mean (M)	T-Statistics	P-Value
Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.241	0.252	2,051	0.008
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,212.	0,231	2,302	0.005

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11 di atas, maka dapat dijelaskan, sebagai berikut:

a) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis didapat nilai *t-statistics* 2.051 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,008 lebih kecil 0,05, sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak yang berarti Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

b) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis didapat nilai *t-statistics* 2,302 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,005 lebih kecil 0,05, sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak yang berarti

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan, sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,707 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,012 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi individu, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Temuan ini juga mendukung teori yang menyatakan bahwa kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan rasa percaya diri, keterlibatan, dan kepuasan dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya mendorong motivasi kerja (Hassan & Haji, 2021). Jika diperlukan, temuan ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi guna mendorong motivasi kerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,017 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,008 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, inspirasi, dukungan, serta komunikasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan semangat kerja karyawan, sehingga meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini dapat menjadi masukan penting bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan, misalnya melalui pelatihan atau program pengembangan kepemimpinan, guna mendukung peningkatan motivasi kerja karyawan.

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,236 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,013 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang relevan, dapat secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang diharapkan. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kompetensi adalah salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas dan keberhasilan kinerja individu dalam organisasi (Marler & Liang, 2021). Hasil ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk berinvestasi dalam program pengembangan kompetensi, seperti pelatihan teknis, pengembangan keterampilan, atau sertifikasi profesional, guna meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,406 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,012 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, inspirasi, serta dukungan kepada karyawan, sehingga

mereka dapat bekerja secara lebih optimal. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik (Northouse, 2021). Hasil ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperhatikan dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, atau mentoring untuk meningkatkan kemampuan manajerial guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,051 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,008 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik (seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja) maupun ekstrinsik (seperti penghargaan dan insentif), berperan penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa motivasi adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi pencapaian hasil kerja (Deci & Ryan, 2020). Hasil ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk fokus pada strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti memberikan penghargaan, peluang pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, guna mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik.

6. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,341 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,002 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Kompetensi yang tinggi, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai, dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya mendorong kinerja kerja mereka menjadi lebih baik. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor penting yang menjembatani hubungan antara kompetensi individu dan pencapaian kinerja (Jiang & Chen 2022). Hasil ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu mengembangkan program pengembangan kompetensi yang dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk memotivasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pemberian tanggung jawab yang sesuai, atau pengakuan atas pencapaian mereka, sehingga dampak positif terhadap kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, hal ini dibuktikan dimana nilai *t-statistics* 2,302 lebih besar 1,96 dan nilai *p-value* 0,005 lebih kecil 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan tetapi juga meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, inspirasi, dan dukungan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan, sehingga mereka lebih bersemangat untuk mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (Liu & Wang, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kualitas kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan secara efektif

melalui komunikasi, penghargaan, dan pendekatan yang inspiratif. Hal ini akan membantu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada BAB sebelumnya akan kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. Bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, maka tingkat motivasi kerja mereka juga akan meningkat.
2. Bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya semakin baik kualitas kepemimpinan seorang, maka motivasi kerja karyawan juga akan semakin baik.
3. Bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kompetensi seseorang karyawan, maka kinerja mereka juga akan semakin baik.
4. Bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bila tingkat kemampuan seorang pemimpin baik, maka akan mendorong kinerja karyawan juga akan semakin baik.
5. Bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bila tingkat motivasi kerja seorang karyawan tinggi, maka kinerja mereka juga akan semakin tinggi.
6. Bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berfungsi sebagai faktor yang mendorong motivasi mereka, dan ketika motivasi kerja tinggi, maka kinerja mereka akan meningkat secara signifikan.
7. Bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya kompetensi yang baik dapat memperkuat motivasi, dan motivasi yang tinggi akan memfasilitasi pencapaian kinerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bangun, Wilson. (2012). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Deloitte. (2023). *Tren Sumber Daya Manusia Global Deloitte 2023*, diposting 09 Januari 2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>.
- Dessler, Garry. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kesembilan*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Fandy Tjiptono. (2012). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Edisi ke 2. Yogyakarta: Andi
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2018). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kandula R, Srinivas. (2013). *Competency Based Human Resource*, Gate Corporation. Delhi : Bangalore
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu, (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications. This book provides a comprehensive overview of transformational leadership and its impact on organizational productivity and employee performance.
- Purnomo, R. Adi. (2017). *Analisis Statistik Ekonomi Dan Bisnis Bersama SPSS*. Ponorogo: CV. Wade Group.
- Rivai, V & Mulyadi. (2016). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*. Edisi ke-7. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour; Edisi 13, Jilid 1*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2011). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, B. Agus. dan Muhith, A. (2013). *Transformational Leadershif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sudarmanto, SIP, Msi (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta.
- Tannady, Hendy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Expert.
- Wibowo, (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations. 8th Edition*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Yusuf, M. & Haryoto, Cecep. (2024). *Perilaku Dalam Organisasi*. Solok: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.

Jurnal

- Anisa Pramesti Indah Sari & Budiyanto (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Susanti Megah Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 12, No. 7.
- Asyifa Fadhila & Antyo Pracoyo (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, & Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Saka Energi Indonesia). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan*, Vol 3, No. 3.
- Basri & Saddiya Hamris (2024). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Journal of Metaverse Adpertisi (JMA)*, Vol. 3, No. 2, Juli 2024.
- Bustan, Rina, & Hafipah (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan PAI Kota Makassar. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL)*, Volume 2, No.1.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 59(3), 182–193. <https://doi.org/10.1037/cap0000177>.
- Haana Asyifa, Elmira Siska, & Natal Indra (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura Support. GEMILANG: *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol.3, No.3

- Hair, J.F., dkk. 2019. When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1).
- Hariyanto R Djatola Djampagau (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Padapt. Bank BNI Syariah Palu. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi*, 2621 – 3230 Volume 1, Nomor 2.
- Hassan, K. M., & Haji, R. A. (2021). *The role of self-determination theory in employee motivation and performance: A study of Malaysian public sector employees. Journal of Management Development*, 40(8), 711-722. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2020-0396>.
- Hepsi Abdillah & Habibatul Hidayati (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja, Kepemimpinan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Pemerintah Kabupaten Sijunjung. *Jurnal Economina*, Vol. 2, No. 12.
- I Gede Jodi Perniawan & I Wayan Bagia (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Bisma: *Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 3.
- Indah Dwi Rahayu. (2017). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Program keselamatan dan kesehatan terhadap motivasi kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bontang). Vol 03 No.01.
- Jiang, L., & Chen, Y. (2022). *Motivation, competence, and performance: A study in a Chinese context. Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 451-469. <https://doi.org/10.1002/job.2569>.
- Liu, W., & Wang, Z. (2022). *The relationship between leadership styles, work motivation, and employee performance: A meta-analytic study. Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 503-522. <https://doi.org/10.1002/job.2587>.
- Marler, J. H., & Liang, J. Y. (2021). *Human resource management and productivity: A competency-based approach. Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 522-537. <https://doi.org/10.1002/job.2467>.
- Oktarini (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 3 No. 1, September 2021.
- Rahadian M., Dani. (2017). Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Volume 14, No. 1, Juni 2027
- Siska Pristiningsih (2015). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 15 No 2 Juni 2015: 261 – 266.