

**PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi)

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Disusun oleh

NAMA : Niko Alfattan

NIM : 30402100180

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN AJARAN 2021-2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Usulan Penelitian Pra Skripsi

PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh:
Niko Alfattan
30402100180

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan kehadapan review panitia ujian proposal skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan



HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh ;

Niko Alfattan

30402100180

Susuna Dewan Pengaji

Pada Tanggal 15 Mei 2025

Pembimbing

Dr. Agustina Fitrianingrum., S.Pd., M.M

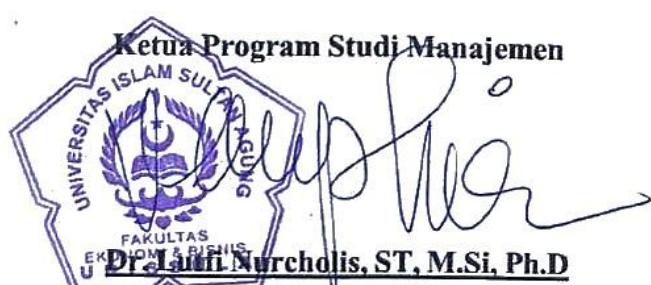
NIK. 1029087902

Skripsi ini telah di terima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Niko Alfattan
NIM : 30402100180
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian skripsi ini.

Semarang, 27 November 2025
NIM. 30402100180
Penulis



Niko Alfattan

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Niko Alfattan
NIM : 30402100180
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa **Tugas Akhir/Skripsi/Fesis/Disertasi** dengan Judul:

“PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Semarang, 03 Agustus 2025
NIM. 30402100180
Penulis



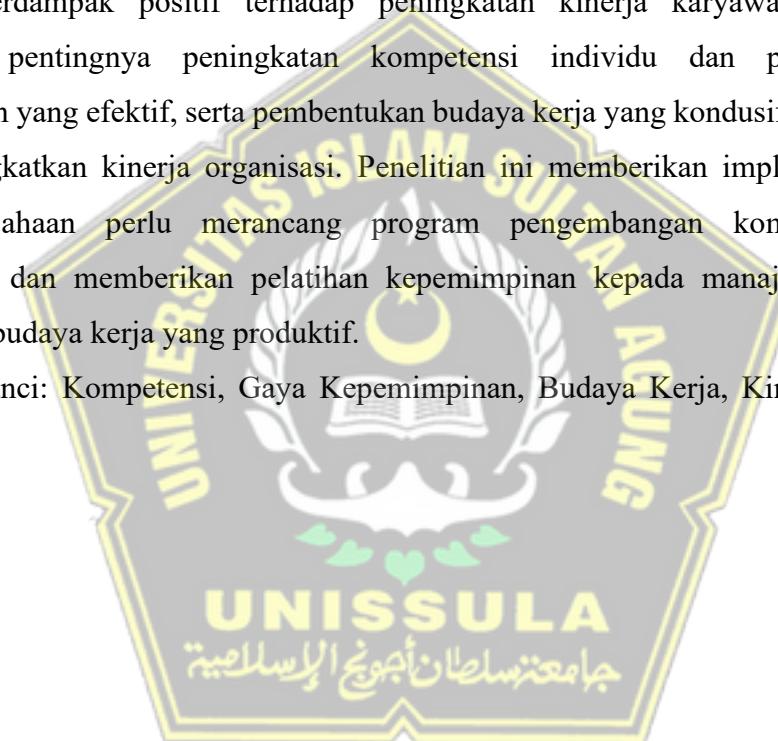
Niko Alfattan

*coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan budaya kerja sebagai variabel intervening, pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi.. Data diperoleh dari 80 karyawan responden melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM dengan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. secara langsung maupun tidak langsung. kompetensi dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi individu dan penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, serta pembentukan budaya kerja yang kondusif sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa perusahaan perlu merancang program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan dan memberikan pelatihan kepemimpinan kepada manajer agar mampu menciptakan budaya kerja yang produktif.

Kata kunci: Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kinerja Karyawan, SEM-PLS



ABSTRACT

This study analyzes the effect of competence and leadership style on employee performance, with work culture as an intervening variable, at PT. Toyota Nasmoco Demak and Nasmoco Purwodadi. Data were obtained from 80 employee respondents through questionnaires and analyzed using SEM with SmartPLS 3. The results show that competence and leadership style have a positive and significant influence on employee performance, both directly and indirectly. Competence and leadership style also have a significant influence on work culture, which in turn has a positive impact on improving employee performance. These findings emphasize the importance of improving individual competency and implementing effective leadership styles, as well as establishing a conducive work culture as a strategy to improve organizational performance. This study provides managerial implications that companies need to design continuous competency development programs and provide leadership training to managers so that they are able to create a productive work culture.

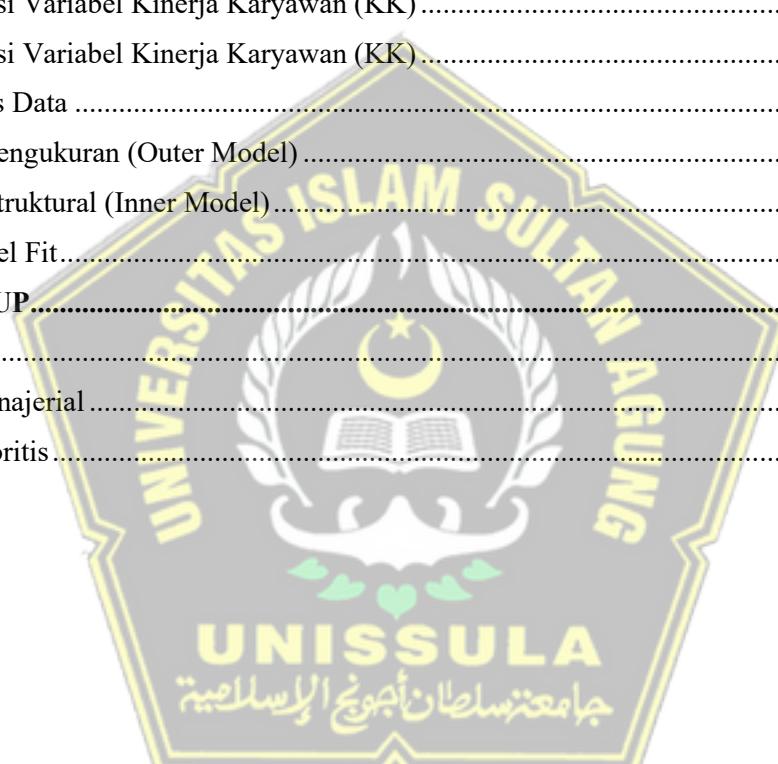
Keywords: *Competence, Leadership Style, Work Culture, Employee Performance, SEM-PLS*



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
HALAMAN PENGESAHAN	ii
BAB I PENDAHULUAN	10
1.1 Latar Belakang	10
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II	16
TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.2 Kompetensi.....	19
2.3 Gaya Kepemimpinan.....	23
2.4 Budaya Kerja.....	25
2.5 Kinerja Karyawan	31
2.6 Penelitian Terdahulu.....	34
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	35
2.7 Kerangka Pemikiran.....	35
2.8 Hipotesis.....	38
2.8.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.8.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	40
2.8.4 Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1 Jenis penelitian.....	42
3.2 Populasi dan Sampel	42
3.2.1 Populasi.....	42
3.2.2 Sampel	42
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	43
3.4 Analisis Statistik Data	44
3.4.1 Uji Validitas	45
3.4.2 Uji Realibilitas	45
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	46

3.5.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
3.5.2 Pengukuran Variabel	49
3.6 Metode Analisis Data	50
3.6.1 Metode Penyajian Data.....	50
3.6.2 Analisis Statistik Data.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	53
4.2 Deskripsi Variable Penelitian.....	53
4.2.1 Deskripsi Variabel Kompetensi (KPI).....	54
4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (KK)	61
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (KK)	67
4.3 Hasil Analisis Data	71
4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)	71
4.3.2 Model Struktural (Inner Model)	79
4.3.3 Uji Model Fit.....	86
BAB V PENUTUP.....	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Implikasi Manajerial	94
5.3 Implikasi Teoritis	95



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan bagi perusahaan sangat penting untuk menjaga stabilitas organisasi ataupun manajemen bagi perusahaan. Di era sekarang, marak perusahaan mengklaim pegawai merupakan aset utama, sehingga penting bagi mereka agar bisa menjaga keberlangsungan aset. Biasanya, perusahaan mempunyai berbagai sasaran supaya bisa lebih meningkatkan keuntungan hingga kesejahteraan pegawai, indikator inilah menjadi paling utama ketika meninjau kemajuan ataupun kemunduran perusahaan, sehingga perekrutan pegawai wajib sesuai atas kebutuhan. Pegawai rata-rata mempunyai maksud supaya bisa memenuhi kebutuhan sandang pangan, tempat tinggal, hingga kebutuhan sehari-hari.

Persaingan dalam dunia bisnis pada saat ini semakin tajam. Dimana banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk membawa perusahaannya untuk memenangkan persaingan. Hampir semua sektor industry, baik industri produk barang maupun industri jasa melakukan upaya untuk mempertahankan dan memajukan usahanya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan diantaranya yaitu kinerja keuangan, tenaga kerja atau sumber daya manusia, kuantitas dan kualitas produk, fasilitas atau teknologi, serta kompetitor. Dalam mencapai eksistensi dan mempertahakannya faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting. Dimana sumber daya manusia merupakan faktor penggerak atau faktor yang mengkoordinasikan faktor maupun sumber lain.

Perusahaan Otomotif juga memiliki tantangan tersendiri bagi PT. New Ratna Motor. Hal ini dilihat dari berbagai macam tantangan di tahun 2024. Pemerintah juga berwacana akan menaikkan tarif pajak kendaraan bermotor berbasis mesin bahan bakar minyak (BBM). Kenaikan tarif pajak ini tujuannya untuk mendorong penggunaan kendaraan listrik dan mengalihkan subsidi BBM ke transportasi umum seperti Light Rail Transit (LRT) dan

kereta api cepat. Toyota juga memandang bahwa salah satu tantangan bisnis otomotif tahun ini adalah Pemilihan Umum (Pemilu 2024) yang kemungkinan membuat sebagian konsumen menahan pembelian mobil untuk sementara waktu. Hal ini membuat perusahaan otomotif seperti Toyota melakukan evaluasi kebijakan terkait peningkatan kinerja karyawannya. Banyak hal yang perlu diperbaiki dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan melihat beberapa variabel Budaya Kerja Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi di PT. Toyota Nasmoco Demak.

Data Kinerja karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak terbagi menjadi dua Divisi, yaitu divisi Sales dan After Sales. Divisi Sales mengalami permasalahan penuruan penjualan di Tahun 2024 ini.

Tabel. 1.1 Data Penjualan Mobil Toyota Tahun 2024

No	Bulan	Jumlah Penjualan	Target
1.	Januari	38 Unit	50 Unit
2.	Februari	30 Unit	52 Unit
3.	Maret	29 Unit	47 Unit
4.	April	26 Unit	53 Unit
5.	Mei	35 Unit	59 Unit
6.	Juni	40 Unit	50 Unit
7.	Juli	32 Unit	47 Unit
8.	Agustus	31 Unit	54 Unit
9.	September	28 Unit	60 Unit
10.	Okttober	16 Unit	56 Unit
11.	November	38 Unit	60 Unit
12.	Desember	30 Unit	60 Unit

Sumber: nasmocodemakofficial.excl;2024.

Dari Data diatas terdapat permasalahan kinerja karyawan di PT tersebut terkait penjualan mobil Toyota di Kabupaten Demak. Hal ini menjadi penting diteliti mengenai faktor kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Sedangkan Jumlah Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi berjumlah 150 orang Orang Karyawan dengan

bidangnya masing masing, akan tetapi peneliti focus terhadap divisi Sales atau Penjualan.

Tabel. 1.2 Jumlah Karyawan di Divisi SALES PT. Toyota Nasmoco Demak Dan Nasmoco Purwodadi

No	Divisi	Jumlah
1.	Divisi Sales	80 Karyawan

Menurut Afandi (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan, kepribadian, minat kerja, motivasi, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja. Dalam hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan di Perusahaan otomotif di PT. Toyota Nasmoco Demak. Sedangkan Menurut Sumiati & Sumitra (2023), kinerja karyawan adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk kepada pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan individu atau kelompok yang diminta oleh atasan atau sistem pada perusahaan tersebut. Banyak cara untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu salah satunya melihat potensi kompetensi bagi sumber daya manusianya sendiri. Perusahaan harus mampu melihat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tersebut.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para rata rata performers (Rivai, 2015). Hal ini menjadi penting bagi perusahaan untuk melihat kompetensi kinerja karyawan yang ada di PT. Toyota Nasmoco Demak, dengan kompetensi yang sangat baik dan bekerja sesuai dengan keahliannya maka perusahaan memiliki kinerja yang baik. Selain faktor kompetensi juga ada hal lain yang ingin di teliti oleh penulis yaitu Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disi dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan suasanya. Banyak hal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Zaharuddin et al., (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017) mengakatan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Setiana (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan mauskan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Selain gaya kepemimpinan peneliti juga ingin melihat pengaruh dari Budaya Kerja yang ada di perusahaan otomotif yaitu PT. Toyota Nasmoco Demak. Kaesang et al., (2021) mengungkapkan bahwa budaya kerja pada umumnya suatu keharusan dimana mengikat pegawai karena secara formal dalam aturan ataupun ketentuan di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu budaya kerja dapat mempengaruhi sikap dan cara karyawan dalam berperilaku. Menurut Suparyadi (2015:8) budaya kerja yaitu cara berpikir yang didasari oleh cara pandang hidup sebagai nilai, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan

dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita – cita, pendapat serta pandangan dalam pekerjaan. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan budaya kerja yaitu nilai-nilai dan keyakinan dimana hal tersebut dibudayakan dalam perusahaan yang nantinya akan mencerminkan perilaku dan tindakan para pegawai. Dari latar belakang diatas peneliti ingin melakukan pebelitian terkait Variabel X dan Y. dimana Skripsi ini berjudul “PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN, TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALU BUDAYA KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Toyota Nasmoco Demak Dan Nasmoco Purwodadi).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti merumuskan permasalahan perusahaan di PT. Toyota Nasmoco Demak Dan Nasmoco Purwodadi terkait Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap kinerja karyawan di PT Tersebut. Masalah yang dirumuskan oleh peneliti ingin melihat tantangan di industry otomotif terutama di bidang manajemen SDM yang ada di perusahaan Otomotif tersebut.

Berikut rumusan masalahnya :

- 1) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi?
- 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi?
- 3) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi?
- 4) Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk sebagai

berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi
4. Untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan, sehingga meningkatkan pengetahuan menegenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur melalui Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Kerja

2. Bagi Perusahaan

Diharap dapat menjadi bahan evaluasi bagi karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak dalam pemberian pemahaman mengenai peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya manusia

Human Resources Management dapat pula disebut sebagai Manajemen Personalia atau Manajemen Sumber Daya Manusia. Human Resources Management ini mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau bidang kepegawaian, dalam hal ini mempunyai sumber daya manusia yang handal. Saefullah & Sule (2019) mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai proses atau upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Manusia aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Sumber daya manusia sering disebut dengan istilah Manajemen Personalia. Mulyadi (2016:56) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mengatur dalam proses antara sumber daya alam dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, cepat dan tepat dengan menggunakan orang lain. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah cara pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh lingkungan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia

Saefullah & Sule (2019) menyatakan bahwa fungsi manajemen ada beberapa yaitu sebagai berikut:

- Human resources planning Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber

daya manusia bagi perusahaan.

- Personel procurement Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi, dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
- Personnel development Program Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
- Personnel utilization Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer, dan juga separasi.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial (Hamali, 2018). Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang berpengaruh.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut: (Hamali, 2018)

- Tujuan Sosial Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- Tujuan Organisasional Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan produktivitas, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan

mengkomunikasikan kebijakan. Yang terpenting adalah untuk membantu tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- Tujuan Fungsional Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Tujuan Individual Tujuan individual adalah tujuan pribadi dalam organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

2.1.4 Defenisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Kaswan (2013) menyatakan bahwa “pengembangan sumber daya manusia adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, meliputi pengubahan sikap sehingga kinerja pegawai lebih baik.” Pendapat lain dikemukakan oleh Widodo (2015) mengemukakan bahwa: Pengembangan sumber daya manusia adalah semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuannya.

Pengembangan sumber daya manusia memfokuskan di samping untuk menghadapi pekerjaan dimasa sekarang, tetapi juga untuk kebutuhan menghadapi pekerjaan dimasa depan.

Ada 6 jenis tujuan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu:

- a. Memberdayakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif.
- b. Mengembangkan peluang karir yang lebih efektif.
- c. Mengembangkan SDM yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja.
- d. Memadukan aktivitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara

efisien.

- e. Membantu program rekrutmen dengan lebih ekonomis.
- f. Membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia sehingga dapat menyediakan informasi yang akurat tentang kegiatan SDM dan unit-unit organisasi.

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia adalah :

- a. Produktivitas kerja meningkat
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidak hadiran dan turn over pegawai
- d. Memperbaiki metode dan system kerja
- e. Meningkatkan pelayanan
- f. Peningkatan karir pegawai
- g. Konseptual dan kepemimpinan
- h. Memperbaiki komunikasi serta
- i. Meingkatkan pengetahuan sebaguna pegawai.

2.2 Kompetensi

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang di kerjakan karyawan. Menurut Palan (2008) dalam Bachrun (2014) kompetensi adalah keadaan cocok/sesuai atau kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan, yang diverifikasi dan diakui oleh komunitas praktisi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang tidak tampak dan jarang tampak seperti motivasi, sifat, konsep diri, nilai-nilai pengetahuan dan keterampilan yang menghasilkan kinerja sesuai standar yang ditentukan sebelumnya.

Adapun kompeten atau kemampuan pada umumnya didefinisikan sebagai

keterampilan fungsional yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pada suatu pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Oleh karena kompetensi didefinisikan secara luas dengan mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan, Specialist Management Resource (SMR) tidak memberi definisi berbeda pada definisi umum kompetensi ini. Kompetensi diartikan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan. Kompetensi juga memiliki peran penting untuk membantu para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu ter dorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, membuat karyawan semakin mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting yang harus dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Menurut Moheriono (2012) kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- b. Motivasi kerja yang tinggi.
- c. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, course, panel dan lain-lain).

2.2.1 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

1. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.2.2 Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah et al., (2017). yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang

dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*selfconcept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

2.2.3 Manfaat Kompetensi

Menurut Moheriono (2012) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi, yaitu:

1. Bagi Karyawan

- Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
- Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.

2. Bagi Organisasi

- Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- Meningkatkan efektifitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2014) Kepemimpinan menyatakan Kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Sedangkan menurut Howard H. Hoyt dalam bukunya Aspect of Modern Public Administration yang dikutip oleh Kartono (2014) Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Lalu menurut Yukl (2015) Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melaksanakan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang untuk mempengaruhi individu-individu maupun yang ada dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan menurut Miftah (2013) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi

prilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Kartini dan Kartono (2014) mengungkapkan bahwa “fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan

2.3.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kartono (2014) mengemukakan indikator-indikator gaya kepemimpin sebagai berikut :

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Tempramen

Tempramen adalah gaya prilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

c. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (determination), ketekunan (persistence), daya tahan (endurance), keberanian (courage).

2.3.2 Syarat – Syarat Gaya Kepemimpinan

Kartono (2014) menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki adalah:

1. Kemandirian, bershasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda --benda.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mendek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, realistik.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta. Pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan baik dengan bawahan, dimana semua ini dapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.4 Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai bekerja. Budaya kerja merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi.

Menurut Triguno dalam Ruliyansa (2018) Budaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan perusahaan atau organisasi dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu, sedangkan kesadaran adalah merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya kerja adalah Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Ruliyansa, 2018). Menurut Sulaksono (2010) budaya kerja adalah “the way we are doing here” artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas”. Menurut Robbins (2015) budaya kerja mengarah kepada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Secara lebih khusus, budaya kerja merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya kerja yang terdapat dalam suatu organisasi adalah tempat mengasah anggota organisasi berkarya di organisasi tersebut. Kualitas dari karakter budaya kerja inilah yang akan membentuk besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota organisasi untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi insan mereka untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja organisasi (Hartanto, 2009). Dari beberapa pengertian teori budaya kerja, dapat penulis simpulkan bahwa budaya kerja dari karyawan dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, hal ini juga tentunya akan diasosiasikan dengan kinerja dalam waktu yang panjang dan berkesinambungan.

2.4.1 Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan (2016) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan mengambil resiko
 - a) Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - b) Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
 - c) Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
 - d) Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
 - a) Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - b) Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
 - a) Pencapaian target
 - b) Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
 - a) Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
 - b) Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
 - c) Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi team
 - a) Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan
 - b) Toleransi antar karyawan perusahaan
6. Agresifitas
 - a) Kebebasan untuk memberikan kritik
 - b) Iklim bersaing dalam perusahaan
 - c) Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
7. Stabilitas

Yaitu kemampuan atau mempertahankan status dalam organisasi. Gambaran

tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentuka atau disepakati bersama.

2.4.2 Jenis-Jenis Budaya Kerja

Setiap lingkungan kerja, memiliki budaya kerja masing - masing sesuai dengan ciri khas atau karakteristik yang sesuai dengan lingkungan kerja tertentu. Unggul atau tidaknya budaya kerja yang terbangun dalam suatu lingkungan kerja, merupakan hal relatif, karena lingkungan kerja yang satu dengan yang lain tidak dapat dibandingkan keunggulannya. Berikut beberapa kerangka yang dapat ditetapkan dalam suatu lingkungan kerja tersebut, yaitu :

1. Budaya hierarki

Budaya yang dibangun berdasarkan struktur pengorganisasian suatu lingkungan kerja (perusahaan) yang memiliki sifat kontrol secara vertikal, dari atas ke bawah (pimpinan kepada staf)

2. Budaya pasar

Budaya yang dibangun berdasarkan dinamika kompetisi serta kecendrungan yang muncul saat ini. Fokus budaya pasar berorientasi, dengan memimpin perusahaan yang tangguh dan selalu mengharapkan hasil yang baik

3. Budaya adhokrasi

Budaya adhokrasi sangat cocok untuk merespon revolusi industri 4.0. perusahaan jenis ini akan terus berinovasi dan akan saling berkompetisi untuk membuat perbaikan struktur hidup manusia di masa mendatang. Budaya adhokrasi mengedepankan semangat kolaborasi antara sumber daya manusia yang terlibat, dari atasan hingga staf.

2.4.3 Faktor-Faktor Budaya Kerja

Robbins (2015) menyatakan bahwa 10 karakteristik yang apabila dicampur dan

dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

1. Inisiatif Individual Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.
2. Toleransi Tindakan berisiko dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan Pengarahan dimaksud sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
4. Integrasi Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan Manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.
6. Kontrol Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau

norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Identitas dimaksud sejauh mana para anggota atau karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesulitan dalam perusahaan dan bukan sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.
8. Sistem imbalan Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas dan sikap pilih kasih. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai atau karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.
9. Toleransi Terhadap konflik sejauh mana para pegawai atau karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.
10. Pola komunikasi Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan. Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran

budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. Dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan karyawan. Strategi manajemen budaya seharusnya menganalisis perilaku yang sesuai dan kemudian dibawa ke dalam proses, seerti manajemen kinerja, yang akan mendorong pengembangan perilaku tersebut.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Akhmad (2015) “kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan”. Menurut Sutrisno (2016) “kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja”.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah diciptakan. Menurut Wibowo (2014) yang berpendapat “kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja”. Menurut Simanjuntak (2011) mendefinisikan “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan”. Berdasarkan beberapa pengertian yang

telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.5.1 Aspek-Aspek Kinerja karyawan

Menurut Supardi (2013) aspek-aspek untuk menilai kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan kerja
- 2) Kerajinan
- 3) Kedisiplinan
- 4) Hubungan kerja
- 5) Prakarsa
- 6) Kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

2.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudi (2010) kinerja merupakan suatu jenjang multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor personal atau individu.

Meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan.

Meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

- 3) Faktor team.

Meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggaran tim.

4) Faktor sistem.

Meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5) Faktor kontekstual (situasional)

Meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Setiawan (2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk dan pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.5.4 Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2010) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja kerja yang baik. menurut Wibowo (2010) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

- 1) Corporate Level merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) Senior Manajemen Level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Business-unit Functional atau Departement Level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) Team Level merupakan tingkatan dimana tujuan tingkatan tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan tim.
- 5) Individual Level yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim departemen organisasi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memosisikan penelitian serta menunjukkan originalitas dari penelitian.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasan. Adapun penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian & Analisis Data	Perbedaan	Hasil
1.	(Yunita & Pranata, 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Fhioletta Arma Mandiri.	Variabel Bebas: • Gaya Kepemimpinan • Motivasi Kerja Variabel Terikat: • Kinerja Karyawan	Merode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisa: Uji Regresi Berganda	Perbedaan penelitian ini dapat dilihat dari objek penelitian dan variabel lain yang digunakan serta objek yang digunakan yaitu perusahaan yang bergerak di bidang Migas	Hasil penelitian dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Fhioletta Arma Mandiri
2.	(Ananda et al., 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT. Tirta Sukses Perkasa Pandaan	Variabel Bebas: • Gaya Kepemimpinan • Motivasi Kerja Variabel Terikat: • Kinerja Karyawan	Merode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisa: Uji Regresi Berganda	Perbedaan penelitian ini terletak pada perbedaan judul dan objek sampel yang digunakan	Hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa kedua variabel yaitu Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	(Lestari et al., 2023)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Metropolitan Kentjana Tbk	Variabel Bebas: • Pelatihan Kerja • Disiplin Kerja Variabel Terikat: • Kinerja Karyawan	Merode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisa: Uji Korelasi	Perbedaan penelitian ini terletak pada perbedaan judul, analisis data dan objek sampel yang digunakan	Hasil penelitian membuktikan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

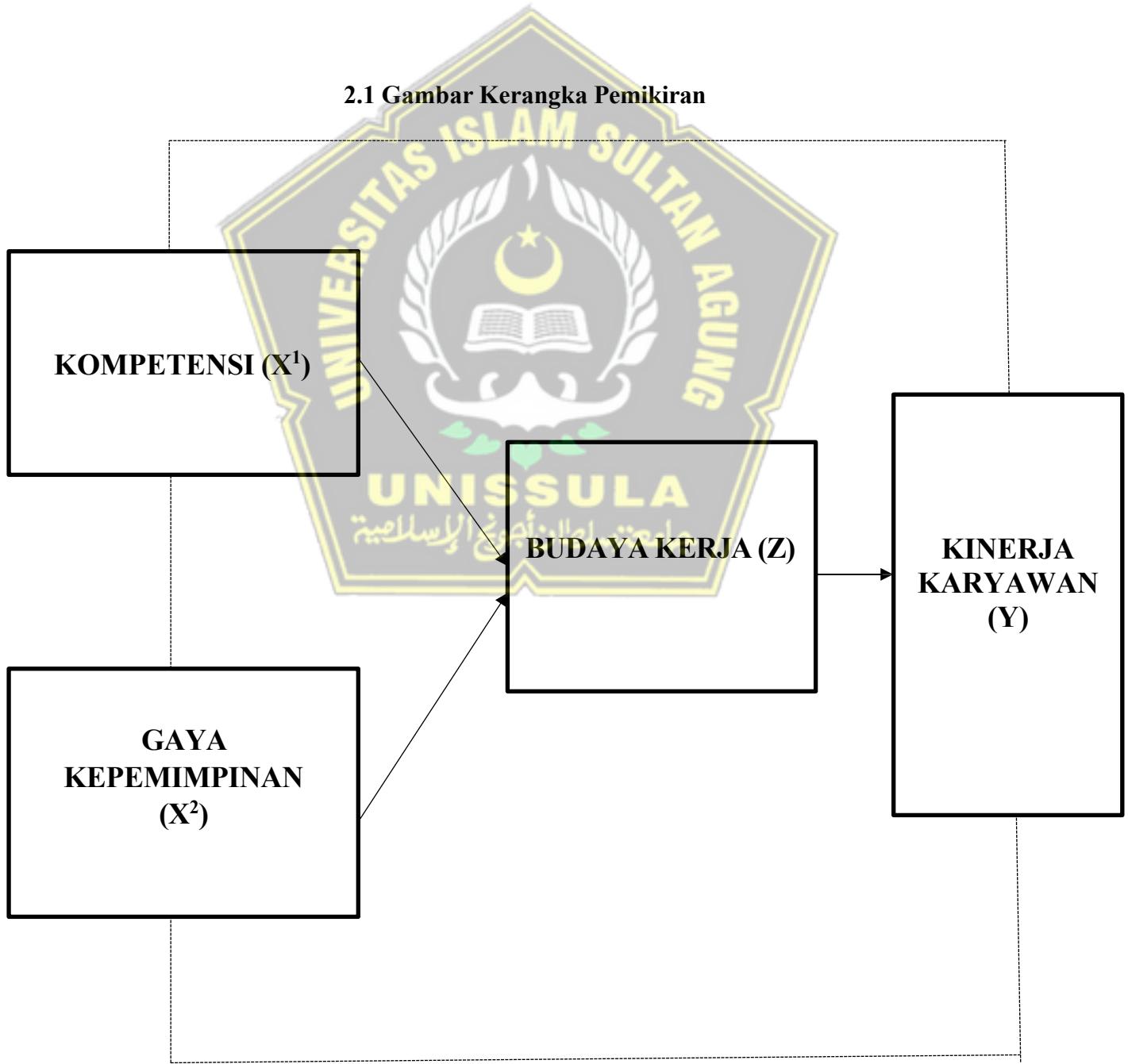
2.7 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menguji beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu Komptensi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja.

Hasil dari penelitian dapat dijadikan bahan untuk membuat strategi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan kebijakan peningkatan kinerja Karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan dan merujuk pada batasan penelitian, terbentuklah suatu kerangka konseptual pada penelitian ini. Adapun kerangka fikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

2.1 Gambar Kerangka Pemikiran





2.8 Hipotesis

Sujarweni (2018), Hipotesis merupakan dagaan sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

2.8.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang di kerjakan karyawan. Menurut Palan (2008) dalam Bachrun (2014) kompetensi adalah keadaan cocok/sesuai atau kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan, yang diverifikasi dan diakui oleh komunitas praktisi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang tidak tampak dan jarang tampak seperti motivasi, sifat, konsep diri, nilai-nilai pengetahuan dan keterampilan yang menghasilkan kinerja sesuai standar yang ditentukan sebelumnya.

Adapun kompeten atau kemampuan pada umumnya didefinisikan sebagai keterampilan fungsional yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pada suatu pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan. Oleh karena kompetensi didefinisikan secara luas dengan mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan, Specialist Management Resource (SMR) tidak memberi definisi berbeda pada definisi umum kompetensi ini. Kompetensi diartikan memiliki keterampilan dan pengetahuan

yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan. Kompetensi juga memiliki peran penting untuk membantu para karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu ter dorong untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki karyawan, membuat karyawan semakin mampu melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

H1: Diduga Ada Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco

3.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dampak langsung pada kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan inovasi, efisiensi, dan pertumbuhan bisnis cenderung meningkatkan pendapatan dan laba perusahaan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang kurang efektif atau tidak tepat dapat menyebabkan masalah manajemen, keputusan yang buruk, dan berdampak negatif pada keuangan perusahaan. Sumiati & Sumitra (2023), gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dan langkah-langkah yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain atau pegeawai dalam suatu organisasi, sehingga dari pola tingkah laku yang dibuat oleh pemimpin diharapkan dapat menjabarkan tujuan organisasi agar tercapainya tujuan bersama.

Sedangkan menurut Yunita & Pranata (2023) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat di maksimalkan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Yunita & Pranata (2023) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Karyawan. Maka penulis mengajukan hipotesis untuk diuji apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak dengan dugaan sebagai berikut:

H2: Diduga Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco

2.8.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tania et al., (2020) budaya kerja yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan. Jika pelaksanaan penerapan Kinerja Karyawan tidak dilakukan dengan tegas, maka perumusan peraturan - peraturan terkait kinerja karyawan tidak akan berguna. Perilaku karyawan mencerminkan budaya kerja terhadap peraturan yang berlaku. Harmban et al., (2021) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dimana semakin baik budaya kerja maka kinerja karyawan pun baik.

Berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspita dan Septiana et al., (2018) dimana variabel budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan serta hasil dari penelitian tersebut yaitu seluruh pegawai memahami dan melaksanakan arahan pimpinan, memahami bahwa melaksanakan tanggungjawab adalah kewajiban, memahami bahwa dalam bekerja harus mengetahui kekurangan dan kelebihannya, serta pegawai memahami bahwa melaksanakan pekerjaan harus sesuai uraian pekerjaan yang telah diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ruliyansa (2018) menyatakan terdapat pengaruh yang kuat antara budaya kerja dengan kinerja karyawan pegawai sehingga perlunya perhatian terhadap indikator-indikator dalam budaya kerja bawahannya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

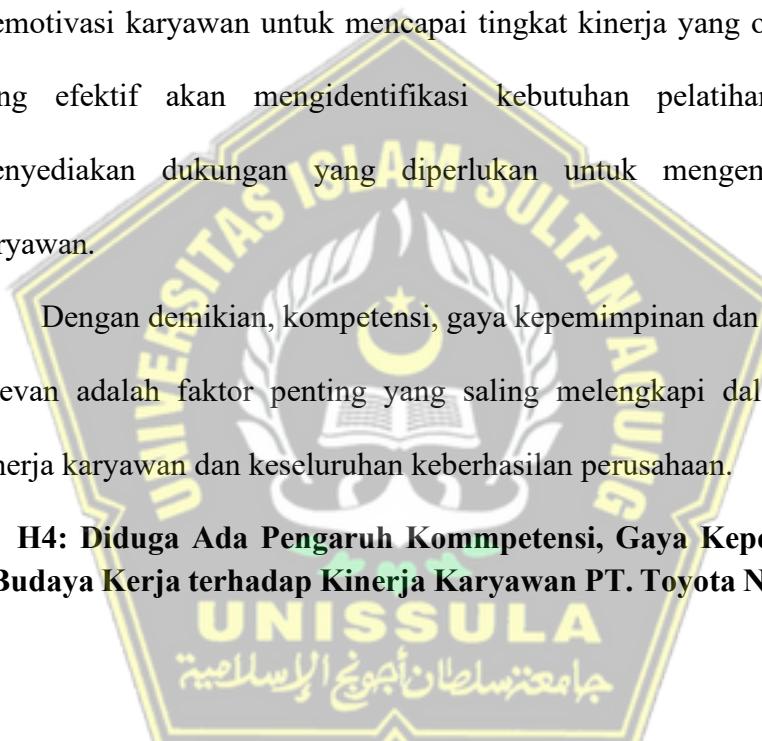
H3: Diduga budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT Toyota Nasmoco

3.8.4 Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi dan Gaya kepemimpinan mempengaruhi bagaimana karyawan dikelola dan dipengaruhi oleh pemimpin, sementara Budaya Kerja membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas. Bahwasannya kombinasi dari gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang berkualitas dapat menciptakan hasil kerja yang produktif dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Pemimpin yang efektif akan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan potensi karyawan.

Dengan demikian, kompetensi, gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang relevan adalah faktor penting yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keseluruhan keberhasilan perusahaan.

H4: Diduga Ada Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survey, dimana penelitian ini mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Adapun desain dari metode survei ini adalah kuantitatif.

Penelitian ini termasuk desain penelitian kuantitatif dikatakan demikian, karena pada penelitian ini data yang digunakan adalah data numerik yang jelas skala ukurnya. Jenis penelitian pada penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif. metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan (Sugiyono, 2015).

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi sebanyak 80 Karyawan/orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Teknik pengambilan sampel untuk menentukan

sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Sensus. Menurut Sugiyono (2018) Metode Sensus atau sampling total adalah teknik pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua. Penelitian yang dilakukan pada populasi dibawah 100 sebaiknya dilakukan dengan sensus, sehingga seluruh anggota populasi tersebut dijadikan sampel semua sebagai subyek yang dipelajari atau sebagai responden pemberi informasi Sampel pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak dan purwodadi sebanyak 80 Karyawan/orang.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis, sumber data, dan teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh oleh peneliti dari objek yang diteliti. Berikut ini adalah cara-cara pengumpulan Data Primer :

a. Observasi

Menurut Surakhmad (2001) bahwa observasi bukan hanya sekedar pengamatan dan catatan, akan tetapi di dalamnya terdapat tujuan, alat dan sistem. Metode observasi peneliti di gunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan sdm yang ada di PT. Toyota Nasmoco Demak

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data untuk melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui pendapat, keinginan dan hal-hal lain dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2015).

c. Kuisioner

Kuesioner adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015). Peneliti memberikan atau membagikan kuisioner terhadap responden yaitu karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala likert sebagai alat ukur instrument penelitian. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2010).

2. Data sekunder

Data Sekunder Data sekunder adalah data yang tidak langsung diperoleh penulis dari responden, melainkan data diperoleh dari pihak lain seperti sumber pustaka organisasi mengenai sejarah organisasi yang penulis teliti.

3.4 Analisis Statistik Data

Analisis deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyajikan dan menginterpretasi data sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Partial Least Square (PLS) adalah sebuah model kausal (sebab akibat) yang menjelaskan pengaruh antar variabel kepada variabel konstruk (Wijaya, 2019:10), Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut outer model dan model struktural atau sering disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variable merepresentasi variabel laten untuk diukur. Sedangkan model structural menunjukkan

kekuatan estimasi antar variabel laten dan konstruk (Ghozali & Latan, 2015:7)

3.4.1 Uji Validitas

Pengukuran validitas meliputi pengujian seberapa baik nilai suatu instrument yang dikembangkan dalam mengukur suatu penelitian. Semakin tinggi nilai instrumen maka semakin baik dalam mewakili pertanyaan penelitian (Andreas Wijaya, 2019:47). Untuk mengukur validitas, maka harus menguji hubungan dari hubungan antar variabel antara lain : Discriminant Validity dan Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai AVE yang diharapkan > 0.5 (Wijaya, 2019:101)

Uji validitas dengan program SmartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai validitas yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70. Lebih lanjut, validitas discriminant berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi, cara untuk menguji discriminant validity dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $> 0,70$ dan nilainya lebih tinggi dari variabel lainnya (Ghozali & Latan, 2015:75)

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai composite reliability. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu composite reliability harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory (Ghozali & Latan, 2015:75).

Uji reliabilitas tidak dapat dilakukan pada model formatif karena masing -

masing indicator dalam suatu variabel laten diasumsikan tidak saling berkorelasi atau independen (Wijaya, 2019:100).

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Di bawah ini definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan. Variabel penelitian yang peneliti gunakan adalah variabel independen dan variabel dependen :

3.5.1 Definisi Operasional Variabel

- Variabel Independen/Bebas (X)

Variabel independen adalah suatu variabel bebas dimana keberadaannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, variabel ini merupakan faktor penyebab yang akan mempengaruhi variabel lain, dalam penelitian ini variabel independennya adalah:

1. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu keahlian lebih yang dimiliki oleh seseorang dalam perusahaan sehingga mampu mengerjakan pekerjaan dengan benar dan tepat waktu. Indikator dalam kompetensi adalah :

1. Pengetahuan

2. Keterampilan

3. Perilaku

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner dengan lima alternatif jawaban dan gradasi skor jawaban satu sampai dengan lima skor.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing

dan mepengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Indikator dalam gaya kepemimpinan adalah :

1. Sifat
2. Tempramen
3. Watak

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner dengan lima alternatif jawaban dan gradasi skor jawaban satu sampai dengan lima skor.

3. Budaya Kerja

Adapun indikator dalam budaya kerja menurut Robbins dalam Ichsan (2016) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan mengambil resiko
2. Perhatian pada rincian
3. Orientasi hasil
4. Orientasi manusia
5. Orientasi team
6. Agresifitas
7. Stabilitas

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner dengan lima alternatif jawaban dan gradasi skor jawaban satu sampai dengan lima skor.

• Variabel Dependen/terkait (Y)

Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2013). Indikator

dalam kinerja adalah:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Ketepatan waktu

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner dengan lima alternatif jawaban dan gradasi skor jawaban satu sampai dengan lima skor.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel / Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi (X1)	Pengetahuan	Pemahaman terhadap pekerjaan dan tugas	Skala Likert 1–5
	Keterampilan	Kemampuan teknis menjalankan tugas	Skala Likert 1–5
	Perilaku / Kepribadian	Tanggung jawab, inisiatif, dan sikap kerja	Skala Likert 1–5
Gaya Kepemimpinan (X2)	Sifat	Kepercayaan diri, ketegasan, kejujuran	Skala Likert 1–5
	Temperamen	Sikap pemimpin dalam berinteraksi, ketenangan, kesabaran	Skala Likert 1–5
Budaya Kerja (Z)	Watak	Ketekunan, semangat kerja, dan keberanian	Skala Likert 1–5
	Inovasi dan Risiko	Kemampuan karyawan mengambil inisiatif dan ide baru	Skala Likert 1–5
	Perhatian pada Rincian	Ketelitian dan keakuratan kerja	Skala Likert 1–5
	Orientasi Hasil	Fokus pada target kerja dan pencapaian	Skala Likert 1–5

	Orientasi Manusia	Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan	Skala Likert 1–5
	Orientasi Tim	Kerjasama, toleransi, dan solidaritas antar karyawan	Skala Likert 1–5
	Agresivitas	Sikap kritis dan kompetitif dalam bekerja	Skala Likert 1–5
	Stabilitas	Kepastian dan keamanan posisi kerja	Skala Likert 1–5
Kinerja Karyawan (Y)	Ketepatan Penyelesaian Tugas	Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	Skala Likert 1–5
	Kesesuaian Jam Kerja	Disiplin waktu dalam masuk dan pulang kerja	Skala Likert 1–5
	Tingkat Kehadiran	Konsistensi kehadiran dalam bekerja	Skala Likert 1–5
	Kerjasama Antar Karyawan	Kemampuan bekerja sama dalam tim	Skala Likert 1–5

3.5.2 Pengukuran Variabel

Berdasarkan dari definisi variabel-variabel di atas, penulis kemudian menyusun pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk mengukur variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2011) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Maka untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan skala Likert (Likert's Summated Ratings).

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian koesioner dan kinerja pegawai diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan salah satu

cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban. Penentuan skala Likert dibuat skala satu sampai dengan lima, yaitu:

Tabel 3.1 Skala Likert

Pertanyaan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Metode Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Software smartPLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling). PLS berkemampuan menjelaskan hubungan antar variabel serta berkemampuan melakukan analisis-analisis dalam sekali pengujian. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mengkonfirmasikan teori dan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. Menurut Imam Ghazali (2016:417) metode PLS mampu menggambarkan variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur menggunakan indikator-indikator. Penulis menggunakan Partial Least Square karena penelitian ini merupakan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan pada indikator-indikatornya sehingga penulis dapat menganalisis dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

3.6.1 Metode Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel dan gambar agar lebih sistematis dalam memahami.

3.6.2 Analisis Statistik Data

Dalam analisis statistik data menggunakan metode SEM PLS. Berikut teknik analisa metode PLS:

1. Analisa outer model

Menurut Hussein (2015:15) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini :

- a. Convergent validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $> 0,7$.
- b. Discriminant validity adalah nilai crossloading faktor yang berguna apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai konstruk yang lain.
- c. Composite reliability adalah pengukuran apabila nilai reliabilitas $> 0,7$ maka nilai konstruk tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi.
- d. Average Variance Extracted (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5.
- e. Cronbach alpha adalah perhitungan untuk membuktikan hasil composite reliability dimana besaran minimalnya adalah 0,6.

2. Analisa inner model

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini :

- a. R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) menjelaskan “kriteria Batasan nilai R square ini dalam tiga

klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”.

- b. Effect size (F square) untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015:71) interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.
- c. Prediction relevance (Q square) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

3. Pengujian hipotesis

Dalam bukunya Husein (2015: 21) pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia. Lebih lanjut mengenai deskripsi karakteristik responden dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	%
1	Jenis kelamin	Laki-laki	36	43
		Perempuan	47	56
2	Usia	20-23 Tahun	36	43,4
		24-33	39	47
		Tahun 34 Tahun	8	9,6

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif tabel 4.1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, dengan persentase sebesar 43% atau sebanyak 36 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 47 orang atau 56%. Total keseluruhan responden yang terlibat adalah 83 orang.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam rentan usia antara 20-23 tahun, yaitu sebanyak 36 orang atau 43,4%. Kelompok usia 24-33 tahun menyusul dengan hanya persentase 47% (39 orang), sedangkan kelompok usia 34 tahun, memiliki responden dengan persentase 9,6% (8 orang).

4.2 Deskripsi Variable Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran persepsi responden pengaruh koperasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai variabel intervening. Uraian pada deskripsi ini meliputi penjelasan tentang nilai indeks persepsi yang digunakan untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Sesuai dengan formula dan kriteria yang dijelaskan pada Bab III, tiga kriteria interpretasi yakni tinggi, sedang dan rendah digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.2 Gambaran Persepsi Responden

Presentase	Nilai tafsir
10,00 – 40,00 %	Rendah
40,01 – 70,00 %	Sedang
70,01 – 100 %	Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel Kompetensi (KPI)

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang di kerjakan karyawan. Menurut Palan (2008) dalam Bachrun (2014) kompetensi adalah keadaan cocok/sesuai atau kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan, yang diverifikasi dan diakui oleh komunitas praktisi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang tidak tampak dan jarang tampak seperti motivasi, sifat, konsep diri, nilai-nilai pengetahuan dan keterampilan yang menghasilkan kinerja sesuai standar yang ditentukan sebelumnya.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku kerja yang relevan dengan tanggung jawab jabatan yang diemban. Dalam konteks organisasi atau kepemimpinan, kompetensi menjadi dasar bagi seseorang untuk dapat menjalankan perannya dengan baik, termasuk kemampuan dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, beradaptasi dengan perubahan, serta menyelesaikan masalah secara profesional. Kompetensi dapat diukur melalui indikator seperti penguasaan teknis, keterampilan interpersonal, pemahaman terhadap prosedur kerja, dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Gambaran persepsi responden terhadap

Kompetensi dijelaskan dalam tabel berikut.



Tabel 4.3 Nilai indeks indikator dan variabel kopetensi

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator Kompetensi	Skala jawaban responden tentang variabel kopetensi					Total	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
F	2	3	7	32	39	83	
% (FxS)	2	6	21	128	195	70,4	Tinggi
F	2	6	6	32	37	83	
% (FxS)	4	12	18	128	185	69,4	Sedang
F	3	4	7	31	39	83	
% (FxS)	3	8	21	124	195	70,2	Tinggi

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator pertama yaitu Pemahaman terhadap pekerjaan dan tugas memperoleh nilai indeks sebesar 70,4%, yang menunjukkan bahwa Indikator pertama yaitu pemahaman terhadap pekerjaan dan tugas memperoleh nilai indeks sebesar 70,4%, yang menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki tingkat pemahaman yang cukup baik terhadap peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Persentase ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memahami apa yang menjadi tugas utama mereka, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar pemahaman tersebut dapat mencapai kategori sangat baik atau optimal. Nilai ini juga menunjukkan bahwa kompetensi dasar dalam bentuk penguasaan terhadap pekerjaan sudah dimiliki, namun perlu ditingkatkan melalui pelatihan, pengarahan, atau supervisi lebih lanjut agar dapat mendukung kinerja organisasi secara lebih efektif.

Indikator kedua, yaitu Kemampuan teknis menjalankan tugas , mencatatkan indeks sebesar 69,4%, yang menandakan bahwa Indikator kedua, yaitu kemampuan teknis menjalankan tugas, mencatatkan indeks sebesar 69,4%, yang menandakan bahwa secara umum individu yang terlibat dalam penelitian ini telah memiliki keterampilan dasar yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Persentase ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu menjalankan pekerjaan sesuai prosedur dan standar yang berlaku, meskipun masih ada potensi peningkatan dalam hal efisiensi kerja, ketepatan, serta penguasaan terhadap alat atau teknologi pendukung. Nilai ini juga mencerminkan perlunya penguatan kompetensi teknis melalui pelatihan rutin atau pengembangan kapasitas agar kinerja individu dapat mencapai tingkat optimal dan berkontribusi lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, indikator terakhir yakni tanggung jawab, inisiatif ,dan sikap kerja memperoleh nilai indeks 70,2%, menunjukkan bahwa Sementara itu, indikator terakhir yakni tanggung jawab, inisiatif, dan sikap kerja memperoleh nilai indeks sebesar 70,2%, menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah menunjukkan komitmen yang cukup baik dalam melaksanakan tugas secara mandiri, memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu menunggu instruksi, serta menjaga sikap profesional dalam lingkungan kerja. Nilai ini mencerminkan bahwa secara umum individu memiliki kesadaran terhadap tugas dan kewajiban yang diemban, serta menunjukkan kemauan untuk berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Meskipun demikian, masih diperlukan upaya peningkatan dalam hal konsistensi sikap dan keberlanjutan inisiatif agar kinerja individu dapat lebih stabil dan berkembang.

4.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)

Menurut Kartono (2014) Kepemimpinan menyatakan Kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Sedangkan menurut Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* yang dikutip oleh Kartono (2014) Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Lalu menurut Yukl (2015) Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi orang lain untuk



memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melaksanakan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Gambaran persepsi responden terhadap Gaya Kepemimpinan dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2.2 Nilai indeks indikator dan variabel gaya kepemimpinan

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator gaya kepemimpinan	Skala jawaban responden tentang variabel Gaya Kepemimpinan					Total	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
F	1	5	9	29	39	83	
%(FxS)	1	10	27	116	195	70%	Tinggi
F	2	7	9	28	38	83	
%(FxS)	2	14	27	112	190	69%	sedang
F	5	2	7	33	37	83	
%(FxS)	5	4	21	132	185	69,4%	Sedang

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator pertama yaitu kepercayaan diri ketegasan, kejujuran memperoleh nilai indeks sebesar 70%, yang menunjukkan bahwa Indikator pertama yaitu kepercayaan diri, ketegasan, dan kejujuran memperoleh nilai indeks sebesar 70%, yang menunjukkan bahwa responden pada umumnya telah memiliki

tingkat kepercayaan diri yang cukup baik dalam menjalankan tugas, mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan, serta menunjukkan integritas dalam bekerja. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas individu menunjukkan perilaku yang mencerminkan kepribadian yang stabil dan dapat diandalkan, baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja maupun dalam menghadapi situasi yang menuntut ketegasan dan kejujuran. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk penguatan karakter agar konsistensi dalam bersikap profesional dapat terus terjaga dan ditingkatkan.

Indikator kedua, yaitu Sikap pemimpin dalam berinteraksi, Ketenangan, Kesabaran, mencatatkan indeks sebesar 69%, yang menandakan bahwa Indikator kedua, yaitu sikap pemimpin dalam berinteraksi, ketenangan, dan kesabaran, mencatatkan indeks sebesar 69%, yang menandakan bahwa para pemimpin secara umum telah mampu membangun hubungan kerja yang cukup baik dengan bawahannya, menunjukkan sikap tenang dalam menghadapi berbagai situasi, serta mampu bersikap sabar dalam menyikapi perbedaan pendapat maupun tantangan pekerjaan. Nilai ini mencerminkan bahwa interaksi antara pemimpin dan anggota tim telah berlangsung dalam suasana yang relatif kondusif, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam hal konsistensi komunikasi, pengelolaan emosi, dan keteguhan dalam menghadapi tekanan agar kualitas kepemimpinan semakin

efektif dan berpengaruh positif terhadap kinerja tim.

Sementara itu, indikator terakhir yakni Ketekunan Semangat kerja, dan Keberanian memperoleh nilai indeks 69,4%, menunjukkan bahwa Sementara itu, indikator terakhir yakni ketekunan, semangat kerja, dan keberanian memperoleh nilai indeks sebesar 69,4%, menunjukkan bahwa responden telah menunjukkan sikap pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas, memiliki motivasi kerja yang cukup baik, serta keberanian dalam menghadapi tantangan maupun mengambil keputusan yang berisiko. Nilai ini mencerminkan adanya komitmen dan dedikasi dalam menjalankan tanggung jawab, meskipun masih diperlukan dorongan lebih lanjut untuk meningkatkan konsistensi semangat kerja dan kemampuan dalam menghadapi tekanan atau situasi yang menantang, agar produktivitas dan kualitas kinerja dapat terus ditingkatkan.

4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Akhmad (2015) "kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah

dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan”. Menurut Wibowo (2016) “kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja”.

Budaya kerja adalah suatu falsafah didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai bekerja. Budaya kerja merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi.

Tabel 4.2.3 Nilai indeks indikator dan variabel budaya kerja

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator Budaya Kerja	Skala jawaban responden tentang variabel Budaya Kerja					Total	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
F	2	5	11	34	31	83	
%(FxS)	2	10	33	136	115	67,2%	Sedang
F	3	2	12	25	41	83	

%(FxS)	3	4	36	100	348	69,6%	Sedang
F	1	7	10	28	37	83	
%(FxS)	1	14	30	112	185	68,4%	Sedang
F	0	3	10	31	39	83	
%(FxS)	0	6	30	124	195	71%	Tinggi
F	0	8	10	34	31	83	
%(FxS)	0	16	30	136	155	67,4%	Sedang
F	1	3	7	36	36	83	
%(FxS)	1	6	21	144	180	70,2%	Tinggi
F	3	2	8	34	36	83	
%(FxS)	3	4	24	136	180	69,4	Sedang

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator pertama yaitu kemampuan karyawan mengambil inisiatif dan ide baru memperoleh nilai indeks sebesar 67,2%, yang menunjukkan bahwa tingkat inisiatif dan kreativitas karyawan masih tergolong cukup, namun belum optimal. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian karyawan telah mulai menunjukkan keberanian untuk mengemukakan gagasan baru dan mengambil tindakan secara proaktif, meskipun masih ada kecenderungan untuk menunggu arahan atau mengikuti pola kerja yang sudah ada. Rendahnya indeks ini mengindikasikan perlunya dorongan dan lingkungan kerja yang lebih mendukung inovasi, seperti penghargaan atas ide baru serta pelatihan yang

mendorong pemikiran kreatif dan kemampuan mengambil keputusan secara mandiri.

Indikator kedua, yaitu Ketelitian dan Keakuratan Kerja mencatatkan indeks sebesar 69,6%, yang menandakan bahwa karyawan telah mampu menunjukkan tingkat kehati-hatian dan ketepatan yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja dengan cermat dan berupaya meminimalkan kesalahan, baik dalam proses maupun hasil pekerjaan. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal konsistensi dan perhatian terhadap detail, agar kualitas output kerja dapat lebih terjamin dan risiko kesalahan dapat ditekan secara maksimal. Hal ini juga menunjukkan pentingnya pengawasan serta pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan standar akurasi kerja di lingkungan organisasi.

Indikator ketiga yaitu fokus pada target kerja dan pencapaian mencatatkan indeks sebesar 68,4%, yang menandakan bahwa karyawan secara umum telah menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan, meskipun tingkat konsentrasi dan orientasi pada hasil belum sepenuhnya optimal. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pemahaman yang cukup baik

terhadap target kerja yang harus dicapai, namun masih terdapat kendala dalam menjaga konsistensi dan prioritas terhadap pencapaian hasil. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan manajemen waktu, motivasi kerja, serta pemantauan kinerja agar fokus terhadap target dapat ditingkatkan dan produktivitas kerja semakin maksimal.

Indikator keempat yaitu perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan mencatatkan indeks sebesar 71%, yang menandakan bahwa perusahaan telah cukup memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan, baik dari segi fisik, psikologis, maupun sosial. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan merasakan adanya upaya dari perusahaan dalam memberikan fasilitas, dukungan, serta kebijakan yang mendukung kenyamanan dan kepuasan kerja, seperti pemberian insentif, lingkungan kerja yang kondusif, serta perhatian terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meskipun tergolong baik, nilai ini juga mengisyaratkan perlunya peningkatan lebih lanjut, khususnya dalam konsistensi penerapan kebijakan kesejahteraan agar semua karyawan dapat merasakan manfaat yang merata dan berkelanjutan.

Indikator ke lima yaitu Kerjasama, toleransi, dan solideritas antar karyawan mencatatkan indeks sebesar 67,4%, yang

menandakan bahwa hubungan antar karyawan sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan agar tercipta sinergi yang lebih solid dalam lingkungan kerja. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan sikap saling mendukung, menghargai perbedaan, dan mampu bekerja dalam tim, meskipun masih terdapat kendala dalam komunikasi, rasa saling percaya, atau keterlibatan aktif dalam membantu rekan kerja. Angka ini juga menunjukkan pentingnya pembinaan budaya kerja kolektif melalui kegiatan yang memperkuat kebersamaan, seperti pelatihan tim, forum diskusi, maupun program penghargaan terhadap kerja sama yang baik, guna meningkatkan kohesi sosial di tempat kerja.

Indikator ke enam yaitu sikap kritis dan kompetitif dalam bekerja mencatatkan indeks sebesar 70,2%, yang menandakan bahwa karyawan telah menunjukkan kemampuan berpikir analitis dan semangat bersaing yang cukup baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan mampu mengevaluasi pekerjaan secara objektif, memberikan masukan yang membangun, serta termotivasi untuk mencapai hasil terbaik dalam menghadapi tantangan kerja. Meskipun demikian, masih terdapat peluang untuk meningkatkan sikap kritis yang lebih tajam dan kompetisi yang sehat, guna mendorong inovasi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, penghargaan atas pencapaian, serta ruang untuk berpendapat akan semakin memperkuat sikap kritis dan kompetitif ini.

Indikator ke tujuh yaitu kepastian dan keamanan posisi kerja mencatatkan indeks sebesar 70,2%, yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup aman dan memiliki keyakinan terhadap stabilitas posisinya di dalam perusahaan. Nilai ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memberikan kepastian kerja yang relatif baik, baik melalui kontrak kerja yang jelas, perlindungan terhadap hak-hak karyawan, maupun komunikasi yang terbuka mengenai prospek karier. Meski demikian, angka ini juga menunjukkan bahwa masih ada sebagian karyawan yang merasakan ketidakpastian terkait masa depan karier mereka, sehingga diperlukan upaya lanjutan dalam meningkatkan rasa aman tersebut, seperti transparansi kebijakan ketenagakerjaan, peluang pengembangan karier, dan jaminan perlindungan kerja yang konsisten dan adil.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Akhmad (2015) “kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan”. Menurut Sutrisno (2016) “kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja”.

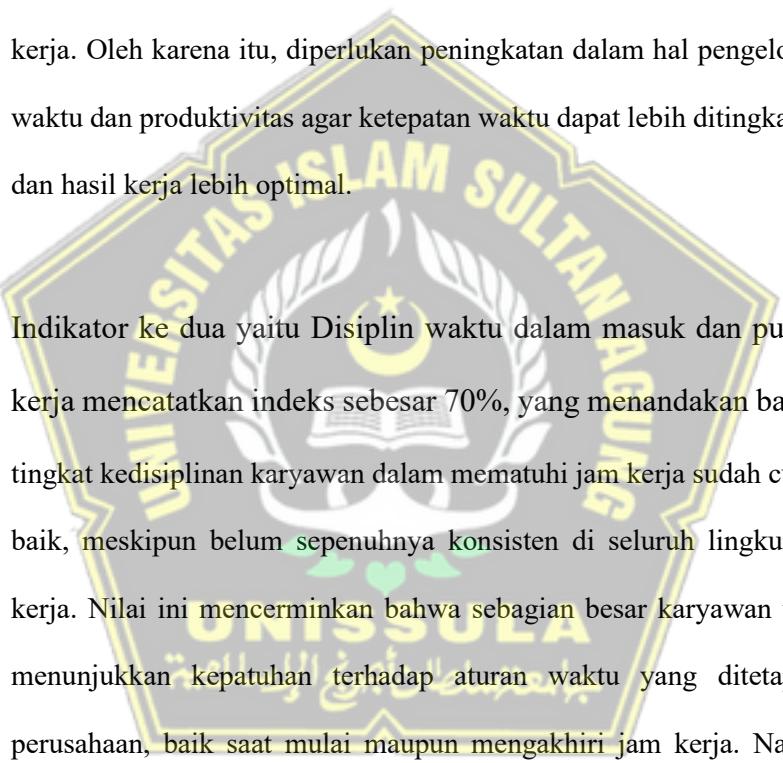
Tabel 4.2.4 Nilai indeks indikator dan variabel Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan	Skala jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan					Total	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5		
F	2	2	8	33	38	83	
%(FxS)	2	4	24	132	190	70,4%	Tinggi
F	1	4	8	33	37	83	
%(FxS)	1	8	24	132	185	70%	Tinggi
F	1	4	10	31	37	83	
%(FxS)	1	8	30	124	185	69,6%	Sedang
F	2	3	9	30	39	83	
%(FxS)	2	6	27	120	195	70%	Tinggi

Sumber : Data primer yang di olah, 2025

Indikator ke satu yaitu Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan mencatatkan indeks sebesar 70,4%, yang menandakan

bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan disiplin waktu yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat yang ditetapkan. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kesadaran terhadap pentingnya manajemen waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Namun demikian, angka ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi ketepatan waktu, seperti pengaturan prioritas kerja, beban kerja yang tidak merata, atau kurangnya efisiensi dalam proses kerja. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan dalam hal pengelolaan waktu dan produktivitas agar ketepatan waktu dapat lebih ditingkatkan dan hasil kerja lebih optimal.



Indikator ke dua yaitu Disiplin waktu dalam masuk dan pulang kerja mencatatkan indeks sebesar 70%, yang menandakan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan dalam mematuhi jam kerja sudah cukup baik, meskipun belum sepenuhnya konsisten di seluruh lingkungan kerja. Nilai ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan kepatuhan terhadap aturan waktu yang ditetapkan perusahaan, baik saat mulai maupun mengakhiri jam kerja. Namun demikian, angka ini juga menunjukkan masih adanya sejumlah karyawan yang belum sepenuhnya disiplin, sehingga diperlukan pengawasan yang lebih efektif serta pembinaan berkelanjutan untuk membentuk budaya kerja yang lebih tertib dan profesional. Upaya tersebut dapat didukung dengan sistem absensi yang transparan dan pemberian apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan disiplin waktu secara konsisten.

Indikator ke tiga yaitu Konsistensi dan kehadiran dalam bekerja mencatatkan indeks sebesar 69,6%, yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan tingkat kehadiran yang cukup baik dan relatif konsisten dalam menjalankan tugasnya. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan hadir secara rutin dan mampu menjaga ritme kerja yang stabil, meskipun masih terdapat sebagian kecil yang belum konsisten dalam kehadiran maupun dalam menjaga performa kerja harian. Angka ini menunjukkan pentingnya peningkatan motivasi kerja dan penguatan tanggung jawab individu, agar tingkat kehadiran serta konsistensi kinerja dapat lebih terjaga dan berdampak positif terhadap produktivitas serta kelancaran operasional perusahaan.

Indikator ke empat yaitu kemampuan bekerja sama dalam tim mencatatkan indeks sebesar 70%, yang menandakan bahwa sebagian besar karyawan telah mampu menjalin kerja sama yang cukup baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas secara kolektif. Nilai ini mencerminkan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, menghargai pendapat orang lain, serta berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Namun demikian, angka ini juga menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal koordinasi, saling pengertian, dan keterlibatan aktif dalam tim. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus membina semangat kerja tim melalui pelatihan kolaborasi, kegiatan tim building, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sinergi

dan saling percaya di antara karyawan.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)

4.3.1.1 Uji Validitas

1. Convergent Validity

Pengukuran *Convergent Validity* dilakukan dengan *Outer Loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai Outer Loading harus lebih besar dari 0.7. Sementara nilai AVE harus lebih besar dari 0.5.

4.4

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KPI1<-KPI	0,869	0,866	0,042	20,618	0,000
KPI2<-KPI	0,807	0,798	0,067	12,020	0,000
KPI3<-KPI	0,765	0,744	0,110	6,948	0,000
GK1<- GK	0,807	0,804	0,050	16,142	0,000
GK2<- GK	0,815	0,775	0,064	12,790	0,000
GK3<-GK	0,783	0,818	0,067	11,678	0,000
KK1<- KK	0,820	0,772	0,039	21,233	0,000
KK2<-KK	0,778	0,805	0,059	13,191	0,000
KK3<-KK	0,807	0,693	0,044	18,169	0,000
KK4<- BK	0,704	0,713	0,087	8,131	0,000
BK1<- BK	0,713	0,664	0,070	10,247	0,000
BK2<-BK	0,673	0,739	0,084	7,984	0,000
BK3<- BK	0,745	0,747	0,064	11,614	0,000
BK4<- BK	0,757	0,712	0,072	10,497	0,000
BK5<- BK	0,722	0,807	0,078	9,298	0,000
BK6<-BK	0,810	0,705	0,042	19,287	0,000
BK7<-BK	0,713		0,077	9,278	0,000

Tabel Loading Factor

Berdasarkan hasil analisis outer loading, dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki validitas yang baik terhadap konstruknya. Nilai outer loading untuk setiap indikator menunjukkan angka di atas 0,7, yang berarti setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk secara optimal. Pada konstruk *Kopetensi* (KPI), nilai outer loading berkisar antara 0.765 hingga 0.869. Sementara itu, konstruk *Gaya Kepemimpinan* (GK) memiliki nilai outer loading antara 0.783 hingga 0.815, konstruk *kinerja karyawan* (KK) berada di kisaran 0.704 hingga 0.820, dan konstruk Kapabilitas *Budaya kerja* (BK) memiliki nilai antara 0.713 hingga 0.810

Tabel 4.5 Average variance extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
BK	0.539
GKP	0.643
KK	0.606
KPI	0.664

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis Average Variance Extracted (AVE), nilai AVE untuk masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang baik, di mana seluruh nilai AVE lebih besar dari 0.5. Konstruk *Budaya Kerja* (BK) memiliki AVE sebesar 0.539, *Kinerja Karyawan* (KK) sebesar 0.606, *Gaya Keopemimpinan* (GKP) sebesar 0.643, dan *Kopetensi* (KPI) sebesar 0.664. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang digunakan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang

digunakan telah memenuhi syarat validitas konvergen. Indikator-indikator pada konstruk BK, GKP KK, dan KPI terbukti valid dan dapat diandalkan untuk merepresentasikan masing-masing konstruk laten.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk menguji sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lain. Pengukuran *Discriminant Validity* dilakukan dengan membandingkan *cross loading* masing-masing konstruk, *Fornell-Lacker Criterion*, dan *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Sementara dalam *Fornell-Lacker*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) di diagonal tabel harus lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dan HTMT kurang dari 0.85.

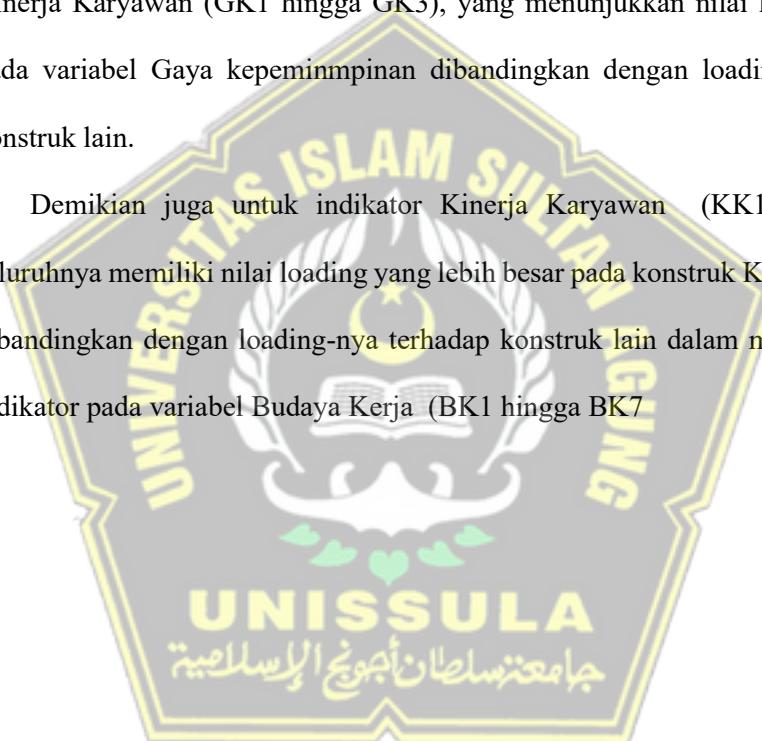
Tabel 4 6 Cross Loading

	KPI	GK	KK	BK
KPI1	0.869	0.322	0.591	0.513
KPI2	0.807	0.245	0.495	0.338
KPI3	0.765	0.199	0.360	0.392
GK1	0.178	0.807	0.504	0.450
GK2	0.382	0.815	0.526	0.455
GK3	0.205	0.783	0.434	0.452
KK1	0.483	0.588	0.820	0.579
KK2	0.452	0.447	0.778	0.507
KK3	0.453	0.478	0.807	0.580
KK4	0.503	0.370	0.704	0.494
BK1	0.459	0.378	0.462	0.713
BK2	0.272	0.514	0.455	0.673
BK3	0.480	0.413	0.554	0.745
BK4	0.287	0.441	0.524	0.757
BK5	0.343	0.312	0.469	0.722
BK6	0.466	0.408	0.597	0.810
BK7	0.326	0.429	0.493	0.713

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pada uji cross loading, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai loading faktor yang lebih tinggi pada variabel laten yang diukurnya dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Sebagai contoh, indikator KPI1 hingga KPI3 memiliki nilai loading yang lebih tinggi terhadap variabel Kepemimpinan (KPI) dibandingkan dengan variabel lain seperti Gaya Kepemimpinan (GK), Kinerja Karyawan (KK), maupun Budaya kerja (BK). Hal yang sama juga terlihat pada indikator-indikator Kinerja Karyawan (GK1 hingga GK3), yang menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel Gaya kepeminmpinan dibandingkan dengan loading-nya terhadap konstruk lain.

Demikian juga untuk indikator Kinerja Karyawan (KK1 hingga KK4), seluruhnya memiliki nilai loading yang lebih besar pada konstruk Kinerja Karyawan dibandingkan dengan loading-nya terhadap konstruk lain dalam model. Indikator-indikator pada variabel Budaya Kerja (BK1 hingga BK7



Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dalam model penelitian ini secara konsisten mampu mengukur konstruk yang tepat, karena nilai loading-nya lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan melalui analisis cross loading telah terpenuhi dalam penelitian ini.

Tabel 4.7 Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

Konstruk	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
GKP<->BK	0.717
KK<->BK	0.844
KK<->GKP	0.802
KPI<->BK	0.627
KPI<->GKP	0.421
KPI<->KK	0.774

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), terlihat bahwa seluruh nilai HTMT antar variabel laten berada di bawah ambang batas 0.85. Sebagai contoh, nilai HTMT antara Kinerja Karyawan (KK) dan Budaya Kerja (BK) adalah 0.844, antara Gaya Kepemimpinan (GKP) dan Budaya Kerja (BK) sebesar 0.717, serta antara Kinerja Karyawan (KK) dan Gaya Kepemimpinan (GKP) sebesar 0.802. Selain itu, hubungan antara Kepemimpinan (KPI) dengan konstruk lainnya juga menunjukkan nilai yang konsisten, seperti antara Kepemimpinan (KPI) dan Budaya Kerja (BK) sebesar 0.627, antara Kepetensi (KPI) dan Kinerja Karyawan (KK) sebesar 0.774, serta antara Kepetensi (KPI) dan Gaya Kepemimpinan (GKP) sebesar 0.421.

Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan antar konstruk telah terpenuhi dengan baik. Seluruh nilai HTMT yang diperoleh menunjukkan bahwa korelasi antar variabel laten masih berada dalam rentang yang dapat diterima,

sehingga tidak ada indikasi adanya masalah pada validitas diskriminan. Dengan demikian, metode HTMT memberikan bukti yang kuat bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya.

Tabel 4.8 Fornell-Larcker Criterion

	BK	GKP	KK	KPI
BK	0,734			
GKP	0,564	0,802		
KK	0,695	0,611	0,779	
KPI	0,518	0,321	0,606	0,815

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Pengujian menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* juga memberikan hasil yang positif. Pada tabel ini, nilai diagonal yang menunjukkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk variabel *Brand Loyalty* (BK) adalah 0.734, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Gaya Kepemimpinan* (GKP) sebesar 0.564, *Kinerja Karyawan* (KK) sebesar 0.695, dan *Kopetensi* (KPI) sebesar 0.518. Hal serupa juga berlaku untuk konstruk *Gaya Kepemimpinan* (nilai diagonal 0.802), *Kinerja karyawan* (0.779), dan *Kopetensi* (0.815), di mana masing-masing memiliki nilai diagonal yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lain dalam model.

Berdasarkan hasil pengujian discriminant validity menggunakan tiga metode, yaitu *Cross Loading*, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan *Fornell-Larcker Criterion*, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam model penelitian ini telah terpenuhi. Secara keseluruhan, ketiga metode tersebut memberikan bukti yang konsisten bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan

terpenuhi.

4.3.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan melihat composite reability dan conbach's alpha.

Konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reability dan conbach's alpha nya lebih dari 0.7.

Tabel 4.9 Nilai conbach's alpha dan composite reability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
BK	0,857	0,891
GKP	0,723	0,844
KK	0,782	0,860
KPI	0,750	0,855

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang memenuhi kriteria reliabilitas. Konstruk *Budaya Kerja* (BK) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.857 dan *Composite Reliability* sebesar 0.891, yang menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk Budaya Kerja secara konsisten mengukur konstruk yang sama.

Selanjutnya, konstruk *Gaya Kepemimpinan* (GKP) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.723 dan *Composite Reliability* sebesar 0.844. Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, dan indikator-indikatornya mampu memberikan hasil yang konsisten terhadap pengukuran keterlibatan Karyawan

Konstruk *Kinerja Karyawan* (KK) juga menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.782 dan *Composite Reliability* sebesar 0.860. Nilai ini menandakan bahwa konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang kuat dalam mengukur pengalaman Karyawan terhadap platform.

Sementara itu, konstruk *Kepemimpinan* (KPI) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.750 dan *Composite Reliability* sebesar 0.855. Kedua nilai ini mengonfirmasi bahwa konstruk kepuasan pelanggan dalam penelitian ini juga memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat diandalkan dalam pengukuran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini, yaitu *Budaya Kerja* (BK), *Gaya Kepemimpinan* (GKP), *Kinerja Karyawan* (KK), dan *Kopetensi* (KPI), memiliki reliabilitas yang baik karena seluruh nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* melampaui ambang batas 0.7. Hal ini membuktikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini konsisten dan dapat diandalkan

4.3.2 Model Struktural (Inner Model)

4.3.2.1 R-Square

Tabel 4.10 Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-square adjusted
BK	0.444	0.430
KK	0.630	0.616

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai R-Square untuk variabel *Kinerja Karyawan* adalah sebesar 0,630, yang berarti bahwa sebesar 63% variasi dalam *Kinerja Karyawan* dapat dijelaskan oleh variabel *Gaya Kepemimpinan* dan *Kompetensi*. Sedangkan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,616 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model, masih terdapat 61,6% variasi yang dapat dijelaskan. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan perubahan pada variabel *Kinerja Karyawan*.

Sementara itu, untuk variabel *Budaya Kerja*, nilai R-Square adalah sebesar 0,444, yang berarti 44,4% variasi dalam *Budaya Kerja* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, yaitu *Gaya Kepemimpinan*, *Kompetensi* dan *Kinerja Karyawan*. Nilai R-Square Adjusted sebesar 0,616 mengindikasikan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dalam model, masih 61,6% variasi yang dapat dijelaskan. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan variabel *Kinerja Karyawan*.

Dengan demikian, secara keseluruhan nilai R-Square pada kedua variabel endogen menunjukkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini cukup layak dan memiliki kemampuan prediksi yang memadai. Namun,

masih terdapat sejumlah variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model, yang kemungkinan disebabkan oleh faktor lain di luar model ini.

4.3.2.2 *Q-Square*

Nilai *Q Square* membantu menentukan apakah model memiliki relevansi prediktif yang memadai, atau dengan kata lain, apakah model mampu menjelaskan data di luar sampel yang digunakan dalam pengujian model. Nilai $1 > Q^2 > 0$ berarti model memiliki relevansi prediktif yang baik. Semakin tinggi nilainya, semakin baik kemampuan prediktif model. Sebaliknya, $Q^2 < 0$ berarti model dianggap tidak memiliki relevansi prediktif. Jika hasil uji Q^2 negatif, artinya model tidak mampu memprediksi dengan baik variabel dependen.

*Tabel 4.11 Nilai *Q-Square**

Variabel	Q^2 Predict
Y	0,534
Z	0,380

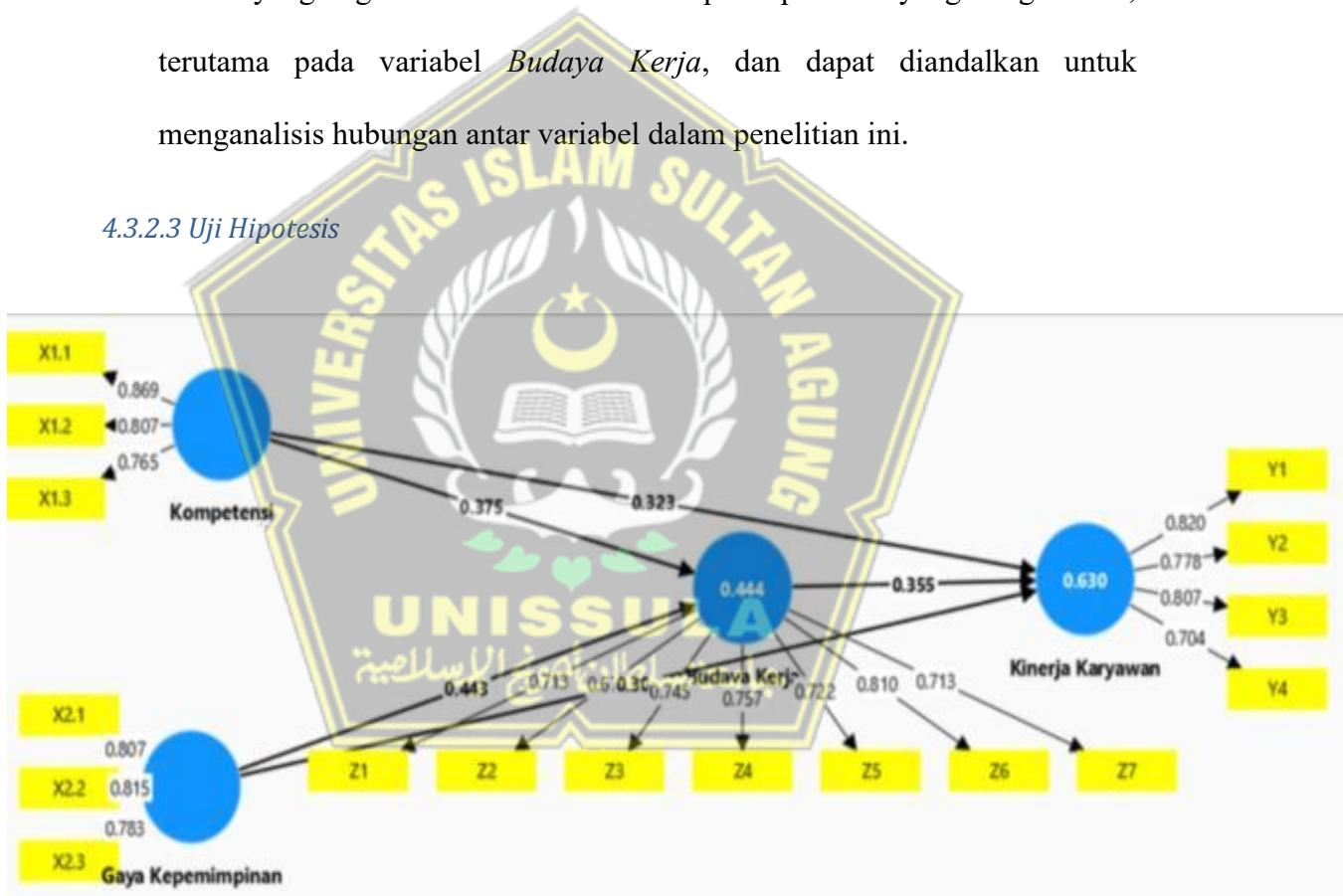
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel hasil uji *Q-Square* di atas, *Budaya Kerja* memiliki nilai Q^2 -predict sebesar 0,380. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan sebesar 38% variabilitas dari *Budaya Kerja* sedangkan sisanya (62%) dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini tergolong baik, mengindikasikan bahwa model cukup kuat dalam memprediksi variabel ini.

Sementara itu, *Kinerja Karyawan* memiliki nilai Q^2 -predict sebesar 0,534. Artinya, model mampu menjelaskan 53,4% variabilitas dari *Budaya Kerja*, sementara 38% dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar model. Nilai ini menunjukkan kemampuan prediksi model yang sangat baik.

Secara keseluruhan, hasil nilai Q-Square ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik, terutama pada variabel *Budaya Kerja*, dan dapat diandalkan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

4.3.2.3 Uji Hipotesis



Bootstrapping adalah salah satu metode statistik yang digunakan dalam SEM PLS untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat dari nilai p values dan t statistics yang didapatkan melalui metode *bootstrapping* pada tabel *Path Coefficient*. Dengan

kriteria nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai t statistics > 1.96, maka hipotesis dapat diterima. Untuk mengetahui pengaruh hubungan antar variabel dapat dilihat melalui koefisien jalur.



Tabel 4.12 Path Coefficient

Konstruktur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BK->KK	0,335	0,353	0,104	3,424	0,001
GK->BK	0,443	0,437	0,136	3,266	0,001
GK->KK	0,306	0,303	0,092	3,347	0,001
KPI->BK	0,375	0,384	0,128	2,935	0,003
KPI->KK	0,323	0,318	0,090	3,584	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel path coefficient di atas, hasil dari pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. **Hipotesis 1 (H1)** – Budaya Kerja (BK) dan Kinerja Karyawan (KK)

Path coefficient pada hubungan ini adalah 0,335 dengan T-statistik 3,424 dan P-value 0,001. Karena nilai $P < 0,05$, maka terdapat hubungan yang signifikan antara *Budaya Kerja* dan *Kinerja Karyawan*. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan path coefficient sebesar 0,335, dapat disimpulkan bahwa semakin baik Budaya Kerja yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan yang dihasilkan. Nilai T-statistik sebesar 3,424 yang lebih besar dari 1,96

dan P-value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 menguatkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung hipotesis H1 dan menunjukkan bahwa penguatan budaya kerja yang positif dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja individu di tempat kerja.

2. **Hipotesis 2 (H2)** – Hubungan antara *Gaya Kepemimpinan* (GK) dan *Budaya Kerja* (BK)

Nilai path coefficient sebesar 0,443 dengan T-statistik 3,266 dan P-value 0,001 menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan. Ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Dengan path coefficient sebesar 0,443, hubungan ini tergolong kuat, yang menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik pula budaya kerja yang terbentuk dalam organisasi. Nilai T-statistik sebesar 3,266 yang melebihi angka kritis 1,96, serta P-value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05, mengindikasikan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung hipotesis H2, dan menegaskan bahwa pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dapat membentuk dan memperkuat budaya kerja yang positif di lingkungan kerja.

3. **Hipotesis 3 (H3)** – Hubungan antara *Gaya Kepemimpinan* (GKP) dan *Kinerja Karyawan* (KK)

Hasil pengujian menunjukkan path coefficient sebesar 0,306, T-statistik 3,347 dan P-value 0,001. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, Menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan path coefficient sebesar 0,306, dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Nilai T-statistik sebesar 3,347 yang lebih besar dari 1,96 serta P-value 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 memperkuat bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung hipotesis H3, yang berarti bahwa peran seorang pemimpin dalam memimpin dengan gaya yang tepat berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan dalam organisasi.

4. **Hipotesis 4 (H4) – Hubungan antara Kompetensi (KPI) dan Budaya Kerja (BK)**

Hasil pengujian menunjukkan path coefficient sebesar 0,375, T-statistik 2,935, dan P-value 0,003. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, Menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Dengan path coefficient sebesar 0,375, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan, maka semakin baik budaya kerja yang terbentuk dalam organisasi. Nilai T-statistik sebesar 2,935 yang lebih besar dari 1,96 serta P-value sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05

menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung hipotesis H4 dan mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan baik teknis maupun non-teknis berkontribusi secara langsung terhadap pembentukan budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan profesional.

5. **Hipotesis 5 (H5)** – Hubungan antara *Kompetensi* (KPI) dan *Kinerja Karyawan* (KK)

Hasil pengujian menunjukkan path coefficient sebesar 0,323, T-statistik 3,584, dan P-value 0,000. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, Menunjukkan bahwa **Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**. Dengan path coefficient sebesar 0,323, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Nilai T-statistik sebesar 3,584 yang lebih besar dari 1,96 serta P-value sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh ini sangat signifikan secara statistik. Temuan ini mendukung hipotesis H5 dan menegaskan bahwa peningkatan kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas, produktivitas, dan hasil kerja karyawan.

4.3.3 Uji Model Fit

Tabel 4.13 Model Fit

Indikator	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,079	0,079
d_ULS	0,948	0,948
d_G	0,418	0,418
Chi-square	185,305	185,305
NFI	0,718	0,718

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji Model Fit dari masing-masing indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model :

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), nilai SRMR sebesar 0,079 pada *Saturated Model* dan 0,079 *Estimated Model* menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki tingkat kesesuaian (goodness of fit) yang baik. Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) sebesar 0,079 pada baik *Saturated Model* maupun *Estimated Model* masih berada di bawah ambang batas umum sebesar 0,08, yang menunjukkan bahwa perbedaan antara nilai observasi dan nilai prediksi model relatif kecil. Artinya, model ini secara keseluruhan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian dan dapat dikatakan memiliki fit yang memadai antara data empiris dengan model teoritis yang dibangun.

d_ULS (Squared Euclidean Distance), nilai *d_ULS* sebesar 0,948 pada *Saturated Model* dan 0,948 *Estimated Model* mengukur tingkat ketidaksesuaian model berdasarkan jarak Euclidean kuadrat. Nilai *d_ULS* sebesar 0,948 pada *Saturated Model* dan 0,948 pada *Estimated Model* mengukur tingkat ketidaksesuaian model berdasarkan jarak Euclidean kuadrat antara matriks kovarians model dengan matriks kovarians data empiris. Semakin kecil nilai

d_{ULS} , maka semakin baik kesesuaian model dengan data.

Karena nilai d_{ULS} ini relatif kecil dan sama pada kedua model, hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketidaksesuaian model tergolong rendah.

d_G (*Geodesic Distance*), nilai d_G sebesar 0,418 pada *Saturated Model* dan 0,418 *Estimated Model* menunjukkan bahwa Nilai d_G sebesar 0,418 pada Saturated Model dan 0,418 pada Estimated Model menunjukkan tingkat ketidaksesuaian model berdasarkan jarak geodesik antara matriks kovarians empiris dan kovarians model. d_G (*Geodesic Distance*) mengukur seberapa jauh model teoritis menyimpang dari data empiris dalam ruang parameter, dan seperti d_{ULS} , semakin kecil nilai d_G , semakin baik kesesuaian model. Nilai d_G sebesar 0,418 tergolong cukup kecil,

Chi-Square, nilai Chi-Square sebesar 185,305 dan 185,305 menunjukkan Intinya:

Nilai Chi-Square sebesar 185,305 menunjukkan ada perbedaan antara model dan data, tetapi karena Chi-Square sensitif terhadap ukuran sampel, angka ini belum tentu menandakan model buruk. Jika indikator lain seperti SRMR, d_{ULS} , dan d_G sudah baik, maka model secara keseluruhan tetap layak dan sesuai. Jadi, nilai Chi-Square ini masih dapat diterima dalam konteks evaluasi model yang lebih luas.

Normed Fit Index (NFI), nilai NFI sebesar 0,718 dan 0,718 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup atau moderat, namun belum optimal. Artinya, meskipun model dapat diterima, masih ada ruang untuk perbaikan agar kesesuaian model terhadap data empiris menjadi lebih kuat. Indeks ini sebaiknya dipertimbangkan bersama indikator lain seperti SRMR, d_{ULS} , dan

d_G, yang sebelumnya sudah menunjukkan fit yang baik.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco

Demak dan Nasmoco Purwodadi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Studi sebelumnya seperti penelitian oleh Septiana et al., (2018) serta Wibowo (2016), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap pencapaian hasil kerja individu. Karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki kemampuan untuk beradaptasi, menyelesaikan masalah, dan bekerja secara produktif, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan efektif, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, penguatan kompetensi menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas individu dan tim.

Sebagai contoh Karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak yang memiliki kemampuan teknis tinggi dalam menjelaskan spesifikasi kendaraan kepada pelanggan, serta memiliki pengetahuan mendalam tentang produk, terbukti lebih mampu mencapai target penjualan. Selain itu, keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan mereka melayani konsumen dengan lebih profesional, sehingga meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan.

4.4.2 Pengaruh pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT.

Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa

Temuan ini diperkuat oleh Sumiati & Sumitra (2023) dan Yunita & Pranata (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mempengaruhi pembentukan budaya kerja dalam organisasi. Kepemimpinan yang kuat akan menanamkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang menjadi budaya kerja bersama. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, arahan, dan motivasi kepada bawahannya berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai contoh Manajer penjualan di PT. Toyota Nasmoco Demak yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif misalnya, rutin mengadakan briefing pagi dan menerima masukan dari tim menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif. Hal ini membentuk budaya kerja yang mendorong inovasi dan semangat tim, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi maksimal.

4.4.3 Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Temuan ini diperkuat oleh Penelitian ini sesuai dengan Yunita & Pranata (2023) dan Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas, yang secara langsung berdampak pada kinerja. hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan yang baik meningkatkan motivasi, disiplin, dan tanggung jawab karyawan, sehingga berdampak

langsung terhadap hasil kerja yang lebih optimal. Karyawan yang dipimpin dengan gaya yang tepat akan merasa dihargai, didukung, dan terdorong untuk mencapai target kerja secara maksimal.

Sebagai contoh Seorang supervisor yang secara aktif membimbing timnya dalam mencapai target penjualan, memberikan feedback yang membangun, serta memberikan penghargaan atas pencapaian individu, berhasil meningkatkan kinerja tim. Karyawan menjadi lebih disiplin, memiliki motivasi kerja tinggi, dan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

4.4.4 pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Nasmoco Demak dan Purwodadi.

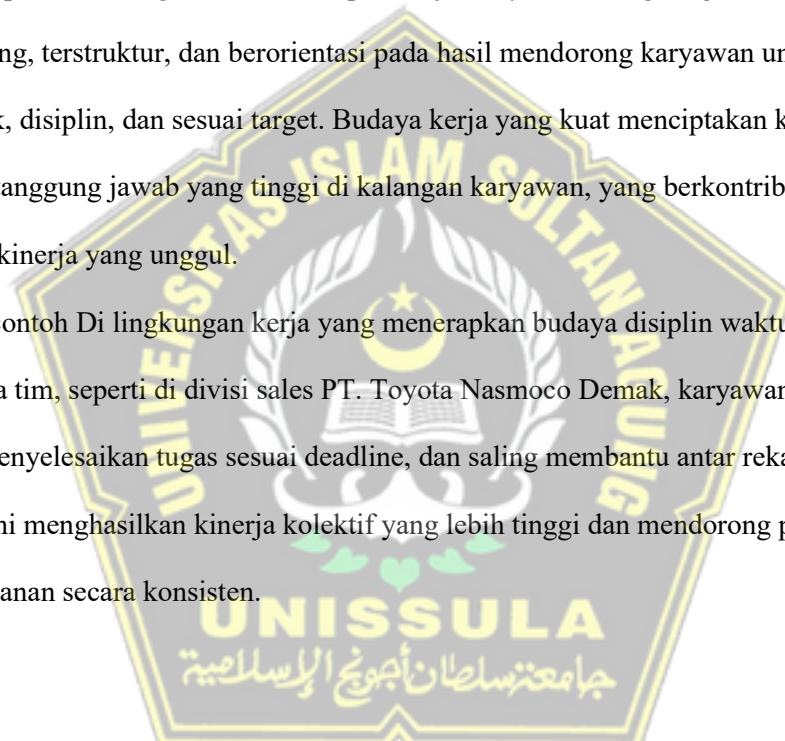
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Studi sebelumnya Penelitian ini sejalan dengan Moheriono (2012) dan Ruky dalam Fadillah et al., (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, karena kompetensi menciptakan kebiasaan kerja yang positif dan terstandar. hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Karyawan yang kompeten cenderung membentuk pola kerja yang lebih tertib, inovatif, dan produktif. Kompetensi mendorong terciptanya budaya kerja yang profesional, yang pada gilirannya mendukung peningkatan kualitas kerja tim maupun individu dalam organisasi.

Sebagai contoh Karyawan yang kompeten dalam penggunaan sistem CRM (Customer Relationship Management) perusahaan mampu bekerja lebih efisien dan akurat. Hal ini menciptakan budaya kerja yang tertib dan terorganisasi, di mana semua tim mengikuti prosedur standar kerja dan fokus pada pencapaian hasil yang optimal.

4.4.5 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Studi Didukung oleh Ruliyansa (2018) dan Harmban et al., (2021), yang menunjukkan bahwa budaya kerja mencerminkan sikap dan perilaku kerja sehari-hari karyawan, dan sangat menentukan hasil kerja. hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, terstruktur, dan berorientasi pada hasil mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, disiplin, dan sesuai target. Budaya kerja yang kuat menciptakan komitmen kerja dan rasa tanggung jawab yang tinggi di kalangan karyawan, yang berkontribusi langsung terhadap kinerja yang unggul.

Sebagai contoh Di lingkungan kerja yang menerapkan budaya disiplin waktu dan kerjasama tim, seperti di divisi sales PT. Toyota Nasmoco Demak, karyawan hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai deadline, dan saling membantu antar rekan kerja. Budaya ini menghasilkan kinerja kolektif yang lebih tinggi dan mendorong pencapaian target bulanan secara konsisten.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan hasil pembahasan terhadap pengaruh kompetensi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui budaya kerja sebagai intervening, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 *H1 diterima atau ditolak dituliskan duu ketengannya. Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.* Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Kompetensi dalam bentuk pengetahuan, keterampilan teknis, dan sikap kerja yang profesional memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, efisien, dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.
- 2 *Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.* Pemimpin yang mampu membimbing, memberi teladan, serta berkomunikasi secara efektif dengan bawahannya dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.
- 3 *Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya kerja.* Karyawan yang kompeten tidak hanya berprestasi secara individu, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Hal ini memperkuat nilai-nilai organisasi dan menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif.

- 4 *Gaya kepemimpinan* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *budaya kerja*.

Pemimpin yang efektif berperan penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya kerja yang positif. Melalui sikap, arahan, dan nilai-nilai yang ditanamkan, pemimpin mendorong karyawan untuk bekerja secara etis, inovatif, dan bertanggung jawab.

- 5 *Budaya kerja* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja karyawan*.

Budaya kerja yang kuat dan mendukung menjadi pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik, lebih disiplin, dan lebih produktif. Nilai-nilai kerja yang diterapkan secara konsisten menciptakan sinergi tim dan komitmen terhadap pencapaian target kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi terkait pentingnya *Kompetensi*, *Gaya Kepemimpinan*, dan *Budaya Kerja* dalam membentuk *Kinerja Karyawan* seseorang. Berikut adalah implikasi manajerial yang relevan :

1. Kompetensi

Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. bahwa manajemen perlu lebih serius dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan setiap karyawan. Untuk itu, perusahaan harus menyusun program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan guna memastikan bahwa setiap individu mampu melaksanakan tugasnya secara efektif. Evaluasi terhadap kompetensi karyawan juga perlu dilakukan secara berkala agar perusahaan dapat mengidentifikasi kekurangan yang perlu diperbaiki dan potensi yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, keberhasilan perusahaan dalam mencapai target tidak lepas dari peran pemimpin yang mampu membimbing dan memotivasi bawahannya. Oleh karena itu, manajemen harus menempatkan pemimpin yang tidak hanya memiliki posisi formal, tetapi juga kompetensi kepemimpinan yang baik, seperti kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemberian motivasi kerja. Pelatihan kepemimpinan harus diberikan secara berkala kepada para manajer atau supervisor agar mereka mampu menjalankan perannya secara optimal dan memberikan dampak positif terhadap bawahannya.

3. Budaya Kerja

Budaya kerja berperan penting dalam mendorong kinerja karyawan, karena menjadi dasar perilaku dan sikap kerja sehari-hari. Budaya kerja yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, produktif, dan penuh tanggung jawab. Implikasinya adalah perusahaan perlu memperkuat nilai-nilai budaya kerja melalui pembiasaan perilaku yang baik, penerapan aturan secara konsisten, dan adanya penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan etos kerja yang tinggi. Perusahaan juga harus menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan mendorong kolaborasi tim agar karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik.

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kinerja karyawan. Temuan dalam penelitian ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor

internal utama yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, terbukti secara teoritis berperan sebagai fondasi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori kompetensi yang dikemukakan oleh McClelland dan Moeheriono (2012), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan secara langsung berhubungan dengan pencapaian kinerja kerja yang tinggi.

Dari sisi kepemimpinan, penelitian ini memperkuat konsep kepemimpinan transformasional dan situasional, yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan melalui bimbingan, motivasi, dan pemberian contoh yang baik. Implikasi teoritis ini menunjukkan bahwa pemilihan dan pengembangan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi penting dalam teori manajemen kinerja. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan budaya kerja yang positif dan berkontribusi secara langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga memperluas pemahaman teoretis tentang peran budaya kerja sebagai variabel intervening. Budaya kerja yang kuat ternyata tidak hanya berfungsi sebagai nilai-nilai kolektif dalam organisasi, tetapi juga mampu menjembatani hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menambah perspektif baru dalam teori organisasi bahwa budaya kerja dapat menjadi mekanisme

perantara (mediasi) yang memperkuat pengaruh faktor internal terhadap hasil kerja. Temuan ini mendukung teori budaya organisasi dari Robbins dan Triguno, serta konsep budaya kerja sebagai sistem nilai bersama yang dapat memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi.



Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap integrasi teori kompetensi, teori kepemimpinan, dan teori budaya organisasi dalam satu kerangka untuk menjelaskan kinerja karyawan. Implikasi teoritis ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan untuk menguji model yang sama di berbagai jenis industri atau dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau kepuasan kerja guna memperluas cakupan pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Salah satu keterbatasannya adalah ruang lingkup penelitian yang hanya terbatas pada karyawan divisi sales di PT. Toyota Nasmoco Demak dan Nasmoco Purwodadi. Hal ini menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara menyeluruh ke seluruh divisi atau ke perusahaan lain di industri yang berbeda. Fokus yang sempit pada satu sektor industri dan lokasi tertentu membatasi luaran penelitian ini dalam menjelaskan fenomena kinerja karyawan secara lebih luas.

Keterbatasan berikutnya terletak pada pendekatan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif melalui kuesioner. Teknik ini cenderung hanya mengukur persepsi responden berdasarkan pilihan jawaban yang telah ditentukan, sehingga tidak mampu menggali secara mendalam alasan atau motivasi di balik jawaban responden. Selain itu, karena data yang dikumpulkan bersifat cross-sectional atau sekali waktu, maka tidak dapat mengungkap perubahan atau

dinamika variabel dalam jangka panjang.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner juga memiliki keterbatasan dalam hal potensi bias responden. Ada kemungkinan bahwa responden memberikan jawaban yang bersifat normatif atau sesuai harapan, bukan berdasarkan kondisi nyata. Hal ini dapat memengaruhi validitas data yang diperoleh.

Selanjutnya, penelitian ini belum mengakomodasi faktor eksternal lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja fisik. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diperlukan pengembangan model dengan menambahkan variabel lain dalam penelitian lanjut.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penting dalam penelitian selanjutnya adalah memperluas cakupan dan kedalaman penelitian terkait pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dengan memperhatikan berbagai aspek yang belum dijangkau dalam penelitian ini. Penelitian mendatang diharapkan dapat mencakup lebih banyak sektor industri, tidak hanya terbatas pada industri otomotif, agar hasilnya dapat digeneralisasikan secara lebih luas dan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih signifikan.

Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan penggunaan metode **mixed methods**, yaitu penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Metode ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana dan mengapa kompetensi, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Teknik wawancara mendalam atau focus group discussion (FGD) dapat diterapkan untuk menggali persepsi dan pengalaman karyawan secara lebih luas, yang mungkin tidak tertangkap melalui kuesioner.

Selain itu, **penelitian longitudinal** atau penelitian jangka panjang dapat dijadikan agenda penelitian berikutnya, untuk mengetahui dinamika dan perubahan hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Hal ini penting untuk memahami bagaimana pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja berkembang seiring dengan perubahan kebijakan, situasi pasar, maupun kondisi internal organisasi.

Agenda penting lainnya adalah menambahkan **variabel mediasi dan moderasi tambahan**, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, atau komitmen organisasi. Dengan memasukkan variabel-variabel tersebut, penelitian mendatang dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme yang memengaruhi kinerja karyawan, serta membantu perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan komprehensif.

Akhirnya, pengembangan **model teoritis baru** atau pengujian ulang model yang ada dalam konteks budaya organisasi yang berbeda, seperti perusahaan multinasional atau perusahaan berbasis digital, juga menjadi agenda penting. Hal ini dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan memberikan kontribusi akademik yang relevan dalam menghadapi tantangan manajemen karyawan di era transformasi digital dan globalisasi kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, S. Fahrizal. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Jamu Jago Kota Semarang). *Universitas Diponegoro*.
- Ananda, A. F., Afif, M., & Wahyuni, F. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Sukses Perkasa Pandaan. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 5(2), 131. <https://doi.org/10.47201/jamin.v5i2.138>
- Apriyanto. (2020). *Pengantar Manajemen*. : CV. Jakad Media Publishing.
- Bachrun, R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*.
- Fadillah, R., Sulastini, S., & Hidayati, N. (2017). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 6(1).
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan. Hengky. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hamali, A. Y. (2018). *Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media.
- Harmban, Arafat, Y., & Puspita, Y. (2021). *The Effect of Leadership and Work Culture on Discipline of Elementary School Teachers*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210716.053>
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Gramedia.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Ichsan, N. . (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara. *USU*.

- Kaesang, S. V., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(5).
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. RajaGrafindo Persada.
- Kaswan. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Lestari, M. D., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Metropolitan Kentjana Tbk . *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi* , 3(3).
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Miftah, T. (2013). *Perilaku Organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media.
- Nikmat, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Organisasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Palan, C. (2008). *Kompetensi dan Manajemen Kinerja*. PPM.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Ruliyansa, R. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (Akmj) Belitang Oku Timur. *Jurnal AKTUAL*, 16(2).
- Saefullah, K., & Sule, E. T. (2019). *Pengantar manajemen*. Prenadamedia.
- Septiana, A., Harini, S., & Sudarijati, S. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Humaniora*, 9(1), 34. <https://doi.org/10.30997/jsh.v9i1.1377>
- Setiana, A. R. (2022). *Mograf Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. CV. Global Aksara Pers.
- Setiawan, B. (2014). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Sulaksono, D. (2010). *Budaya Kerja dalam Organisasi*. Rineka Cipta.
- Sumiati, S., & Sumitra, I. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pangan Dan Perikanan Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Economina*, 2(5), 1112–1126.
<https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.541>
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. RajaGrafindo Persada.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen sumber daya manusia : menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. ANDI.
- Surakhmad, W. (2001). *Pengantar penelitian ilmiah : dasar, metode dan teknik*. Tarsito.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Tania, M., Tarigan, I., & Syawaluddin, S. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt.Trans Sumatera Agung Medan. *Jurnal Bisnis Kolega*, 6(1).
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. RajaGrafindo Persada.
- Widodo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Universitas Negeri Malang Press.
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart Pls 03*. Innosain.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Indeks.
- Yunita, M., & Pranata, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Fhioletta Arma Mandiri. *Prosiding Seminar Nasional Business Corporate*, 2(1).
- Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. PT. Nasya Expanding Management.

