

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PT. BRATACO  
MEDAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Dan Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di  
Universitas Medan Area**

**Oleh :**

**RIZKY FEBRY ADELIA  
168320171**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
2020**

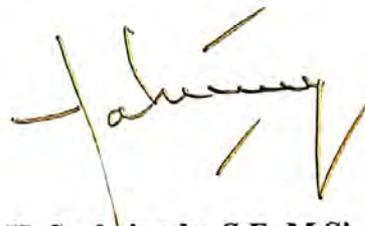
## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Motivasi .  
Karyawan PT. Brataco Medan  
Nama : Rizky Febry Adelia  
NPM : 168320171  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
**Komisi Pembimbing**



Yuni Svaputri, S.E., M.Si.  
Pembimbing I



H. Syahriandy, S.E., M.Si.  
Pembimbing II



Dr. Ihsan Efendi, S.E., M.Si.  
Dekan



Wan Rizca Amelia, S.E., M.Si.  
Ketua Program Studi

Tanggal Lulus : 08 Mei 2020

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

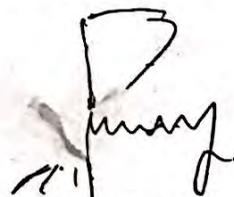
Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Febry Adelia  
NPM : 168320171  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan PT. Brataco Medan”. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Skripsi saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : 08 Mei 2020  
Yang menyatakan,



**Rizky Febry Adelia**  
**16832021171**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditentukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 08 Mei 2020



**Rizky Febrv Adelia**  
**168320171**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditentukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 08 Mei 2020

**Rizky Febry Adelia**  
**168320171**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizky Febry Adelia  
NPM : 168320171  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan PT. Brataco Medan”. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan Skripsi saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : 08 Mei 2020  
Yang menyatakan,

**Rizky Febry Adelia**  
**16832021171**

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Sei Mencirim, pada tanggal 26 Februari 1998 dari Ayah Iriadi dan Ibu Hartati. Penulis merupakan anak ketiga dari 3 bersaudara.

Tahun 2016 Penulis lulus dari SMK Ar-Rahman Medan dan pada tahun 2016 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

## ABSTRAK

### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PT. BRACO MEDAN

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Brataco Medan, untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Brataco Medan, serta untuk mengetahui apakah kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Brataco Medan. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada PT. Brataco Medan yang berjumlah 62 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 62 orang. Jenis penelitian ini adalah Asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan menggunakan teknik analisis statistik regresi linear berganda. Maka hasil penelitian yang diperoleh yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan, kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan kemudian kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Brataco Medan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Karyawan

## **ABSTRACT**

### ***Influence Of Leadership And Competence On Employee Motivation Pt. Braco Medan***

*This study aims to determine whether leadership has a significant positive effect on the motivation of employees of PT. Brataco Medan, to find out whether competence has a significant positive effect on the motivation of employees of PT. Brataco Medan, and to find out whether leadership and competence have a significant positive effect on the motivation of employees of PT. Brataco Medan. The population in this study is all employees at PT. Brataco Medan, amounting to 62 people. Sampling with the method of saturated sampling with a total sample of 62 people. This type of research is associative research to determine the effect of independent variables on the dependent variable, using multiple linear regression statistical analysis techniques. Then the research results obtained are significant positive effect on employee motivation, competence has a significant positive effect on employee motivation then leadership and competence have a significant positive effect on employee motivation PT. Brataco Medan.*

*Keywords: Leadership, Competence, Employee Motivation*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan PT. Brataco Medan”. Adapun penyusunan skripsi ini penulis menyusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Medan Area.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu dan pengetahuan sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik.

Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ayahanda Iriadi dan Ibunda Hartati atas dukungan dan doa yang tidak ternilai harganya demi kelancaran dan keberhasilan penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Wan Risca Amelia, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

5. Ibu Yuni Syaputri, SE , M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
6. Bapak Ahmad Prayudi SE, MM selaku Dosen Pembimbing Akademi yang telah memberikan bimbingan dan bantuan selama proses perkuliahan.
7. Bapak Yuni Syaputri, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya membimbing penulis dan banyak memberikan saran-saran yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Bapak H. Syahriandy, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak kontribusi ilmu dan masukan-masukan serta koreksi dan saran hingga penulis bisa lebih maksimal dalam penulisan skripsi ini.
9. Ibu Wan Risca, SE, M.Si selaku Dosen Sekretaris Pembimbing yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam hal kuliah, serta telah memberikan masukan-masukkan yang berharga kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
10. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomis dan Bisnis Universitas Medan Area, terkhusus kepada Bapak Teddi Pribadi , SE , M.M yang telah tulus memberikan pengajaran kepada penulis sama menyelesaikan pendidikan.
11. Seluruh pegawai yang telah membantu mempermudah proses pengurusan administrasi Universitas Medan Area.
12. Kepada abang tersayang Khairul Amzah, M. Dai roby beserta istri dan seluruh keluarga atas doa motivasi dan dukungan baik secara moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.

13. Untuk Sahabatku (Eno, Mira ,Elin, Ade, Fitri, dan Wanda) terima kasih tawanya, tangisnya,amarahnya, bencinya dan senengnya selama ini.
14. Genk Para Pejuang Skripsi (Ando, Zuky, dan Suhaila) terima kasih yang telah memberikan dukungan dan kebersamaannya selama ini.
15. Teman-teman seperjuangan Manajemen B3 univrsitas Medan Area, yang telah memberikan semangatnya kepada penulis..
16. Serta semua pihak yang telah Membantu menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
17. Abang Bripda.Amin Azhari yang menjadi tempat keluh kesah penulis selama menyelesaikan skripsi ini , terima kasih selalu ada untuk penulis

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, 08 Mei 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pernyataan Orisinilitas .....	iii
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Skripsi .....	iv
Riwayat Hidup .....	v
Abstrak .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>7</b>
2.1 Motivasi.....	7
2.1.1 Pengertian Motivasi.....	7
2.1.2 Jenis-Jenis Motivasi .....	8
2.1.3 Metode Motivasi.....	8
2.1.4 Teori Motivasi .....	9
2.1.5 Indikator Motivasi .....	15
2.2 Kepemimpinan .....	18
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	18
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan .....	20
2.2.3 Gaya Kepemimpinan .....	23
2.1.4 Indikator Kepemimpinan.....	25
2.3 Kompetensi Diri.....	29
2.3.1 Pengertian Kompetensi Diri .....	29
2.3.2 Manfaat Kompetensi .....	33
2.3.3 Indikator Kompetensi Individu.....	35
2.4 Penelitian Terdahulu .....	37
2.5 Kerangka Konseptual.....	37
2.5.1 Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan .....	38
2.5.2 Pengaruh Kompetensi Diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan .....	40
2.5.3 Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan .....	42
2.6 Hipotesis .....	44

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian .....	46
3.1.1 Tempat Penelitian .....	46
3.1.2 Lokasi Penelitian .....	46
3.1.3 Waktu Penelitian .....	46
3.2 Populasi dan Sampel .....	47
3.2.1 Populasi .....	47
3.2.2 Sampel .....	47
3.3 Defenisi Operasional .....	48
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	49
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.6 Skala Pengukuran Data .....	49
3.7 Teknik Analisis Data .....	50
3.7.1 Uji Instrumen .....	51
3.7.1.1 Uji Validitas .....	51
3.7.1.2 Uji Reliabilitas .....	52
3.7.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	53
3.7.3 Uji Asumsi Klasik .....	53
3.7.3.1 Uji Normalitas .....	53
3.7.3.2 Uji Multikolinearitas .....	54
3.7.3.3 Uji Heterokedastisitas .....	55
3.7.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....	55
3.7.5 Uji Hipotesis .....	56
3.7.5.1 Uji Parsial (Uji t) .....	56
3.7.5.2 Uji Simultan (Uji F) .....	57
3.7.5.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	58
 <b>BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	 <b>59</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	59
4.1.1 PT. Brataco Medan .....	59
4.1.1.1 Gambaran Umum PT. Brataco Medan .....	59
4.1.1.2 Visi, Misi dan Tujuan PT. Brataco Medan .....	60
4.1.1.3 Struktur Organisasi .....	61
4.1.1.4 Deskripsi Pekerjaan .....	62
4.1.2 Data Responden .....	66
4.1.2.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
4.1.2.2 Data Responden Berdasarkan Usia .....	67
4.1.2.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan .....	67
4.1.3 Analisis Data .....	67
4.1.3.1 Uji Instrumen .....	68
4.1.3.1.1 Uji Validitas .....	68
4.1.3.1.2 Uji Reliabilitas .....	69
4.1.3.3 Uji Asumsi Klasik .....	72
4.1.3.3.1 Uji Normalitas .....	72
4.1.3.3.2 Uji Multikolinieritas .....	74
4.1.3.3.3 Uji Heterokedastisitas .....	75
4.1.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda .....	76
4.1.3.5 Uji Hipotesis .....	78

4.1.3.5.1 Uji Simultan (Uji F) .....	78
4.1.3.5.2 Uji Parsial (Uji t).....	79
4.1.3.6 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	81
4.2 Pembahasan .....	82
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi.....	82
4.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja .....	83
4.2.3 Pengaruh Mutasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja .....	84
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	86
Daftar Pustaka .....	87

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pandangan Awal Teori Motivasi.....	14
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 3.1 Pelaksanaan Waktu Penelitian .....	47
Tabel 3.2 Operasional Variabel .....	48
Tabel 3.3 Bobot Nilai Angket .....	52
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	67
Tabel 4.4 Data Hasil Uji Validitas .....	68
Tabel 4.5 Data Hasil Reliabilitas .....	69
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ).....	70
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi ( $X_2$ ) .....	71
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi (Y).....	71
Tabel 4.9 Uji Normalitas Menggunakan <i>Kolmogorov-Sminornov</i> .....	74
Tabel 4.10 Uji Multikolinieritas.....	75
Tabel 4.11 Uji Regresi Linear Berganda (Variabel $X_1, X_2$ Terhadap Y).....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	80
Tabel 4.14 Uji Koefisien Determinasi .....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow .....	10
Gambar 2.2 Logika Dasar Teori Kebutuhan Mengenai Motivasi .....	16
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Brataco Medan .....	60
Gambar 4.2 Uji Normalitas Analisis Grafik Histogram.....	72
Gambar 4.3 Uji Normalitas Analisis Analisis P-P-Plot .....	73
Gambar 4.4 Uji Heterokedastisitas Analisis Grafik Scatterplot.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	90
Lampiran 2 Surat Keterangan Melakukan Penelitian .....	93
Lampiran 3 Hasil Analisis Deskriptif .....	94
Lampiran 4 Tabulasi Responden Hasil Uji Validitas .....	97
Lampiran 5 Tabulasi Kuesioner Responden .....	100
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas .....	104
Lampiran 7 Hasil Uji Reliabilitas .....	108

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dalam menunjang keberhasilan bisnis. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, motivasi, kompetensi, kinerja dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan.

Motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan kepemimpinan juga merupakan suatu proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai

tujuan organisasi. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para karyawan, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan organisasi dituntut untuk dapat mempengaruhi orang lain yaitu karyawan yang menjadi bawahannya dan mengarahkan mereka kepada tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang baik harus tetap memperhatikan kebutuhan para bawahannya. Oleh karena itu pimpinan harus peka terhadap kebutuhan bawahannya. Tanpa mempengaruhi kebutuhan bawahan pimpinan mustahil dapat memotivasi mereka untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap terciptanya efektivitas kerja. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Salah satu tugas atau peran pemimpin yaitu dapat mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan.

Penulis melakukan wawancara terhadap Kepala Bagian SDM PT. Brataco Cabang Medan terdapat masalah kepemimpinan yaitu mengenai kurang tegasnya pemimpin dalam masalah kedisiplinan, pemecahan masalah dalam suatu instansi seharusnya didasari atas kerjasama antara pemimpin dan karyawan agar

permasalahan yang dihadapi dapat menemukan jalan keluar, kurangnya menciptakan lingkungan yang baik dengan karyawan dan dalam hal pemimpin menjadi seorang motivator dan tujuan kelompok.

Faktor SDM merupakan kunci utama dalam menentukan keberhasilan industri perbankan yang sehat. Agar SDM dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan perbankan yang sehat, maka persyaratan kompetensi yang memadai, baik dari segi perilaku (*behaviour competencies*) maupun segi teknis (*technical competencies*) harus dimiliki oleh karyawan. SDM yang profesional dan berakhlak mulia merupakan faktor mutlak dalam pembangunan sistem perusahaan yang sehat dan tangguh dikutip Minarwati dalam Supriyanto (2012:32)

Dalam meningkatkan motivasi karyawan diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang pekerjaannya dan dapat melampaui tingkat minimal yang telah ditetapkan. Kompetensi memiliki peranan penting karena menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi motivasi seorang karyawan. Kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sifat yang dimiliki oleh karyawan dimana dapat dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Becker and Ulrich dalam Suparno (2015:24) bahwa “*competency refers to an individual’s knowledge, skill, ability, or personality characteristics that directly influence job performance*”. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian), dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang memengaruhi kinerja

Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya agar motivasi karyawan dapat meningkat. Apabila kompetensi tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka produktivitasnya rendah, dan pada umumnya menghasilkan kualitas yang rendah. Jika kualitas yang dihasilkan rendah, maka kepuasan pelanggan akan sirna.

Saat ini dapat dikatakan bahwa kondisi kompetensi karyawan yang ada di PT.Brataco Cabang Medan masih belum terlaksana dengan baik, sebagai contohnya masih banyak karyawan PT.Brataco Cabang Medan yang belum mendapatkan jabatan sesuai kompetensinya. Sebagai contoh masih ada pimpinan yang ada di PT.Brataco masih memiliki kompetensi formal yang sejajar dengan pendidikan SMA, padahal seharusnya minimal berpendidikan sarjana. Hal ini berarti kompetensi formal yang ada masih terbentur dengan belum dilihatnya tingkat pendidikan formal karyawan. Dari keterangan diatas, permasalahan kompetensi tersebut pasti akan berakibat menurunnya motivasi seorang karyawan akan menyebabkan orang tersebut frustrasi dan tidak bekerja dengan baik. Sehingga karyawan yang diharapkan mampu untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja malah akan menghambat laju untuk menjawab tuntutan dari masyarakat dan kemajuan jaman.

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Kompetensi Diri Dalam meningkatkan Motivasi Karyawan PT.Brataco Medan".

## 1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Apakah peran kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan?
2. Apakah kompetensi diri berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan?
3. Apakah peran kepemimpinan dan kompetensi diri secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi diri terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan dan kompetensi diri terhadap Motivasi Karyawan pada PT.Brataco Medan

## 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Peneliti

Bagi pihak penulis, sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Kompetensi Diri Dalam meningkatkan Motivasi Karyawan PT.Brataco

Medan. Serta sebagai bahan referensi dan gambaran dalam melakukan penelitian khususnya yang berhubungan dengan peran kepemimpinan, kompetensi diri dan Motivasi Karyawan PT.Brataco Medan

## **2. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan masukan bagi Karyawan PT.Brataco Medan untuk pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan

## **3. Bagi Pihak Lain**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan serta dapat memberikan informasi sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi penelitian lain yang ingin meneliti berkaitan dengan masalah ini sehingga dapat melanjutkan penelitian ini untuk menjadi penelitian yang lebih baik lagi serta dapat menambah referensi perpustakaan.

## **4. Bagi Akademis**

Bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen serta berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan penelitian terhadap kajian teori yang berhubungan dengan peran kepemimpinan kompetensi diri dan Motivasi Karyawan PT.Brataco Medan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Motivasi

##### 2.1.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin yaitu “Movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation).

Pendapat Hasibuan (2005:120) menyatakan bahwa motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Sejalan dengan pendapat tersebut maka Gibson (2005:94) menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana cara organisasi dapat mendorong gairah kerja para pegawai supaya mau bekerja dengan baik untuk memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya guna terwujudnya tujuan pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku. Vroom dalam Gibson (2005:94) mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan di antara bentuk-bentuk aktifitas suka rela alternatif. Dalam pandangan Vroom sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi.

Kekuatan yang mendorong seseorang untuk lebih giat dalam mengerjakan pekerjaannya adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diharapkan dari hasil pekerjaannya dengan seberapa besar keyakinannya bahwa organisasi dapat memenuhi keinginannya.

### 2.1.2 Jenis–Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2015:149) ada dua jenis motivasi, yaitu:

#### a) Motivasi Positif

Pimpinan memotivasi (merangsang) karyawan dengan memberikan hadiah kepada para karyawan yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja karyawan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima hal yang baik-baik saja.

#### b) Motivasi Negatif

Pimpinan memotivasi para karyawan dengan memberikan suatu hukuman bagi karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standar. Dengan motivasi negatif ini, semangat karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat dikarenakan karyawan takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dilaksanakan agar dapat merangsang kegairahan kerja sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka waktu pendek. Akan tetapi, pihak pimpinan/manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkan kedua motivasi tersebut di atas.

### 2.1.3 Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi (Hasibuan, 2015:48) yaitu:

#### a) Motivasi Langsung

Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Misalnya pemberian pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan tanda jasa.

#### b) Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, penempatan kerja yang tepat. Motivasi langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga akhirnya prestasi kerja karyawanpun meningkat.

### 2.1.4 Teori Motivasi

Ada beberapa teori model motivasi yang diberikan oleh para ahli ekonomi. Beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

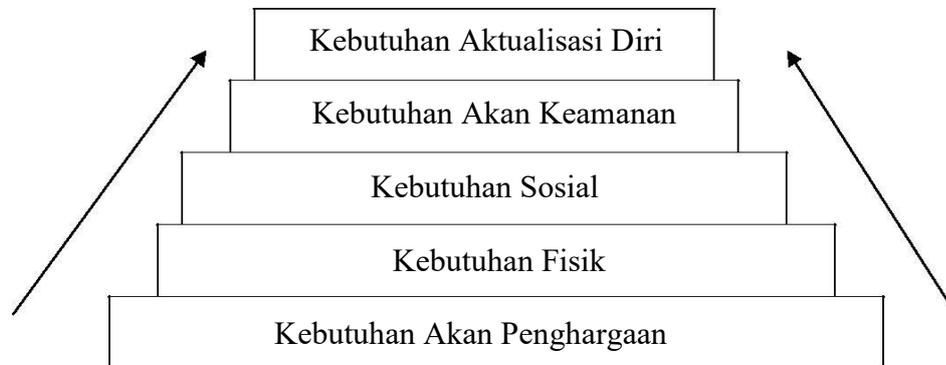
#### 1. Teori Motivasi Maslow

Teori Maslow ini sering disebut dengan hirarki kebutuhan. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hirarki kebutuhan manusia yaitu:

- a. Kebutuhan Aktualisasi Diri
- b. Kebutuhan Akan Penghargaan
- c. Kebutuhan Sosial
- d. Kebutuhan Akan Keamanan
- e. Kebutuhan Fisik

Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow diatas dapat digambarkan pada Gambar 2.1 di bawah ini :

**Gambar 2.1 : Hirarki Kebutuhan Maslow**



Sumber : Hasibuan (2005:126)

Berdasarkan Gambar 2.1. diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kebutuhan fisik (*Psychological Needs*)

Kebutuhan fisik (*Psychological Needs*) ini merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu. Yang termasuk dalam tingkatan ini antara lain oksigen, pangan, minuman, istirahat, dan lain sebagainya.

b) Kebutuhan akan keamanan (*Safety Needs*).

Kebutuhan akan keamanan (*Safety Needs*) menunjukkan tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya. setelah kebutuhan pertama (kebutuhan fisik) terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan. Contoh sederhana, jika orang telah memiliki rumah, maka untuk dapat merasakan aman dari gangguan penjahat, maka dibangun pagar.

c) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*).

Kebutuhan Sosial (*Social Needs*) menunjukkan tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lainnya. selama hidup, manusia tidak akan mungkin bisa lepas dari bantuan pihak lainnya. walaupun

sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua (kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan), jika ia tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia akan merasakan gelisah dalam hidupnya.

d) Kebutuhan akan penghargaan.

Kebutuhan akan penghargaan menunjukkan setiap manusia pasti akan mendambakan penghargaan dari pihak lain. Yang termasuk dalam kebutuhan ini antara lain kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek/tanggapan yang diberikan oleh pihak lain. Untuk memenuhi kebutuhan ini, maka seseorang akan berusaha melakukan pekerjaan/kegiatan yang memungkinkan ia mendapatkan penghormatan/penghargaan dari orang lain.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri artinya senantiasa percaya pada diri sendiri. Kebutuhan aktualisasi inilah merupakan kebutuhan puncak. Bentuk khusus kebutuhan ini akan berbeda-beda setiap individu. Contoh: pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri antara lain membesarkan anak-anak dengan baik dan memiliki pendidikan tinggi, berhasil mengatur sebuah perusahaan dengan tercapainya tujuan organisasi/perusahaan, atau dipilih menjadi pejabat tinggi.

## 2. Teori Motivasi Mc Cleland

Teori ini lebih dikenal dengan *Mc Cleland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc Cleland merupakan pengembangan dari Teori Kebutuhan Maslow. Dalam Teori Motivasi Berprestasi Mc Cleland ada tiga kebutuhan yang penting, yaitu :

a) Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement*) artinya adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik daripada yang sebelumnya.

b) Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*)

Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power*) artinya adanya kebutuhan untuk berkuasa/mendapatkan kedudukan yang lebih baik.

c) Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi (*needs for affiliation*) artinya adanya kebutuhan untuk berinteraksi/bersosialisasi dengan orang/pihak lain.

### 3. Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini lebih dikenal dengan istilah Two-Factor View. Di dalam teori ini terdapat dua faktor, yaitu *Motivator* (kepuasan kerja atau perasaan positif) dan *Hygiene* (ketidakpuasan kerja atau perasaan negatif).

### 4. Teori Motivasi ERG

Teori ini dikemukakan oleh Calyton P Alderfer. Inti dari teori ini adalah, manusia dapat berprestasi dan memiliki motivasi yang tinggi apabila kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

a) *Existence Needs* (E)

*Existence Needs* (E) yaitu kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi. Yang termasuk dalam kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisik dan material.

a) *Relatedness Needs* (R)

*Relatedness Needs* (R) yaitu kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.

b) *Growth Needs (G)*

*Growth Needs (G)* yaitu kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan untuk tumbuh sebagai manusia yang kuat, dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan pribadi untuk mencapai potensi/keunggulan yang maksimal.

Penjelasan tentang teori motivasi lebih lanjut Stoner (2006:136) mengemukakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi, setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu untuk memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari.

Tabel yang diadaptasi dari Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, eds., dalam *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill 2003 berikut, dapat membantu dalam memahami pandangan awal mengenai motivasi.

Tabel 2.1 : Pandangan Awal Teori Motivasi

MODEL TRADISIONAL (Frederick Taylor)	MODEL HUBUNGAN MANUSIA (Elton Mayo)	MODEL SUMBER DAYA MANUSIA (Douglas McGregor)
<b>A S U M S I</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan pasti tidak disukai oleh kebanyakan orang.</li> <li>2. Apa yang mereka kerjakan kurang penting daripada apa yang mereka peroleh untuk mengerjakannya.</li> <li>3. Beberapa ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, mengarahkan diri, atau mengendalikan diri.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang ingin merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Orang ingin menjadi dan dihargai sebagai individu.</li> <li>3. Kebutuhan ini lebih penting daripada uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan belum pasti tidak disukai. Orang ingin memberikan kontribusi bagi sasaran yang berarti yang pembentukannya telah mereka bantu.</li> <li>2. Kebanyakan orang dapat bekerja lebih kreatif, mengabdikan diri, dan mengendalikan diri daripada yang dituntut oleh pekerjaan mereka saat ini.</li> </ol>
<b>K E B I J A K A N</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan.</li> <li>2. Dia harus membagi pekerjaan menjadi operasi yang sederhana, dilakukan berulang-ulang, mudah dipelajari.</li> <li>3. Dia harus menetapkan pekerjaan rutin dan prosedur secara rinci, dan memaksakan ini dengan lembut tetapi tegas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus membuat bawahan merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Dia harus tetap memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan penolakan mereka terhadap rencananya.</li> <li>3. Manajer harus memberi kesempatan bawahan untuk mengarahkan diri dan mengendalikan diri pada hal-hal rutin.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus menggunakan sumber daya manusia yang kurang dimanfaatkan.</li> <li>2. Dia harus menciptakan lingkungan tempat semua anggota dapat memberi kontribusi sampai batas kemampuan mereka.</li> <li>3. Dia harus mendorong partisipasi penuh dalam hal-hal yang penting, terus menerus memperluas pengendalian diri sendiri dan pengendalian diri.</li> </ol>
<b>H A R A P A N</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang dapat tahan terhadap pekerjaan kalau gajinya lumayan dan atasannya adil.</li> <li>2. Bila tugas cukup sederhana dan orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan menghasilkan produk sesuai dengan standar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbagai informasi dengan bawahan dan melibatkan mereka dalam keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan dasar mereka untuk menjadi dan merasa penting.</li> <li>2. Memuaskan kebutuhan ini akan memperbaiki semangat dan mengurangi penolakan pada wewenang formal bawahan akan "bersedia bekerja sama".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas pengaruh bawahan, pengendalian diri, dan pengendalian diri akan menyebabkan perbaikan langsung dalam efisiensi operasi.</li> <li>2. Kepuasan kerja mungkin diperbaiki sebagai "hasil sampingan" dari bawahan menggunakan secara penuh sumber daya mereka.</li> </ol>

Sumber : James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert., *Manajemen*, Jilid II (Terjemahan Alexander Sindoro). Jakarta : Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd., 2006, hal. 138.

Dari tabel tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga model yaitu model tradisional dipopulerkan oleh Frederick Taylor, model hubungan manusia dipopulerkan oleh Elton Mayo dan model sumber daya manusia dipopulerkan oleh Douglas McGregor. Pada model tradisional diasumsikan bahwa pekerjaan tidak disukai kebanyakan orang, orang lebih memikirkan apa yang dapat diperoleh daripada apa yang dapat dilakukan atas pekerjaan, dan beberapa orang ingin memperoleh pekerjaan yang memerlukan kreatifitas. Harapan orang pada model tersebut adalah orang menginginkan penghasilan yang baik serta pengawasan yang ketat pada pekerjaan yang sederhana untuk menghasilkan produktifitas yang tinggi. Kebijakan yang diterapkan pada saat itu adalah membagi pekerjaan menjadi operasi sederhana dan dibutuhkan prosedur yang rinci sehingga mudah dipelajari serta dibutuhkan manajer yang mengawasi secara ketat dan tegas untuk mengendalikan bawahan. Pada model hubungan manusia diasumsikan orang ingin berguna, penting dan dihargai. Kebutuhan tersebut lebih penting daripada uang, sehingga harapan pegawai adalah ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dan pada saat pembuatan keputusan. Kebijakan yang dihasilkan pada model tersebut adalah manajer membuat bawahan merasa berguna, dengan memberikan kesempatan untuk mengarahkan dirinya sendiri dan memberikan banyak informasi kepada bawahan dan mendengarkan aspirasi setiap pegawai.

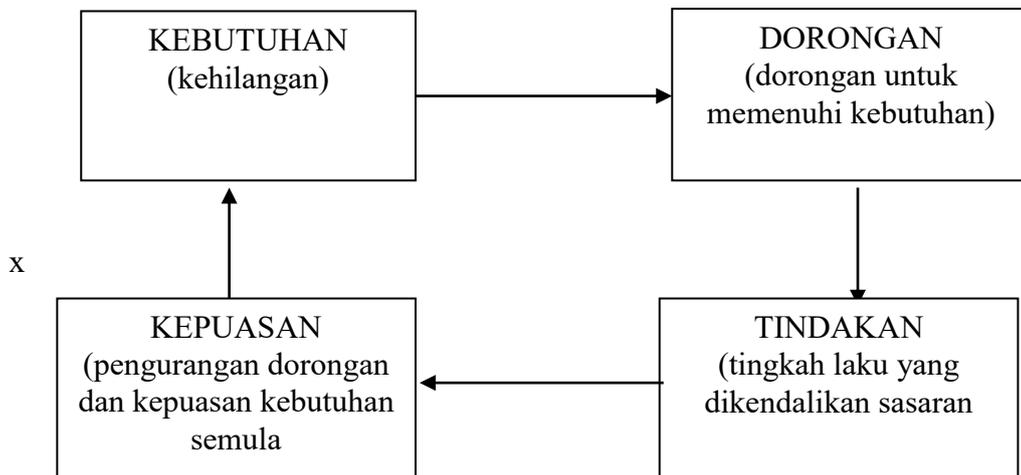
### **2.1.5 Indikator Motivasi**

Berdasarkan keunggulan dan kelemahan yang telah dijelaskan pada kelompok teori-teori motivasi di atas, maka variabel motivasi yang digunakan pada penelitian ini memilih kelompok teori kebutuhan. Sementara dari beberapa teori kebutuhan yang disebutkan diatas, dipilih teori motivasi McClelland yang

lebih spesifik menjelaskan hubungan antara prestasi dan produktifitas.

Teori kebutuhan memfokuskan pada yang dibutuhkan orang untuk hidup secara kecukupan. Dalam praktek, teori kebutuhan berhubungan dengan bagian pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut teori kebutuhan, seseorang mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam kehidupannya. Gambar berikut menjelaskan logika dasar dari teori kebutuhan.

**Gambar 2.2 : Logika Dasar Teori Kebutuhan Mengenai Motivasi**



Sumber : James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, hal. 139.

Gambar 2.2 dijelaskan bahwa kebutuhan manusia menimbulkan dorongan yang memicu serangkaian tindakan berupa tingkah laku yang dikendalikan sasaran sehingga tercipta kepuasan. Menurut Robbin (2006:216) Teori kebutuhan McClelland terfokus pada tiga kebutuhan, yaitu kebutuhan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan pertalian (*need for affiliation*). Secara lebih detail, tiga kebutuhan menurut McClelland tersebut akan dijelaskan seperti berikut :

a) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*) = n.Ach

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan prestasi (*need for achievement*) akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal tersebut diberikan kesempatan. Pegawai menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya pegawai dapat memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*) = n.Pow

Kebutuhan kekuasaan (*need for power*) merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

c) Kebutuhan pertalian (*need for affiliation*) = n.Af

Kebutuhan pertalian (*need for affiliation*) juga merupakan daya penggerak yang juga akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Kebutuhan pertalian (*need for affiliation*) akan merangsang gairah kerja seseorang karyawan, sebab setiap orang menginginkan kebutuhan akan perasaan diterima, perasaan dihormati, perasaan ingin maju dan kebutuhan perasaan ikut serta di lingkungan kerjanya. Seseorang karena kebutuhan n.Af ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pegawai termotivasi melakukan pekerjaannya karena mengetahui bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang penting yaitu terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran individu maupun tujuan dan sasaran organisasi. Pegawai dimungkinkan untuk mengembangkan motivasi sehingga dapat mempengaruhi cara pandang terhadap proses penyelesaian pekerjaan. Pimpinan dituntut untuk lebih memahami pola motivasi agar lebih objektif .

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Banyak literatur yang memberikan pengertian tentang kepemimpinan secara berbeda. Locke (2017:9) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- a) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*).

Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

- b) Kepemimpinan merupakan suatu proses.

Untuk dapat memimpin, pemimpin harus memahami bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

- c) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Demikian juga menurut Siagian (2014:2) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat Sondang tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh seorang pemimpin sangat besar sekali dalam mencapai tujuan organisasi khususnya dalam kinerja organisasi tersebut.

Sedangkan kepemimpinan menurut Ivancevich (2011:50) adalah sebagai berikut: *"Leader must orchestra the distinctive skills, experiences, personalities and motives of individuals. Leader also must facilitate the interaction that occur within work groups"*

Pendapat Ivancevich tersebut menyatakan bahwa seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin juga harus memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memadukan seluruh potensi sumber daya manusia yang dipimpinnya.

Kepemimpinan juga dijelaskan oleh teguh (2013:55), kepemimpinan adalah kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasi seluruh potensi sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti :

1. Dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi dua orang atau lebih.
2. Melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

### **2.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan**

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat di bagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, tujuan kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional.

Berikut uraian keempat pendekatan tersebut :

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini keberhasilan pemimpin di pandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Sumber kewibawaan tersebut berasal dari : *legitimate power* (bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi), *coersive power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin), *reward power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin), *referent power* (bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin), *expert power* (bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan).

b. Pendekatan Sifat (*The trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, instuisi tajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan

seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh ketrampilan/keahlian pribadi pemimpin.

c. Pendekatan Perilaku (*The behaviour approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatan sehari-hari dalam hal memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan serta mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimiliki. Oleh sebab itu pendekatan perilaku mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

d. Pendekatan situasional (*Situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, pendekatan ini mengemukakan dan mencoba mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi dan membentuk pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dan kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap

organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Pendekatan situasional mengatakan bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh sifat pribadi melainkan oleh syarat situasi sosial.

### 2.2.3 Gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain/bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang mengarah terhadap pencapaian tujuan. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gaya kepemimpinan. Dalam melaksanakan tugas tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda.

Secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga macam gaya :

1. Otokratis, ciri-ciri :
  - a. Semua determinasi kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
  - b. Teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu, persatu, hingga langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
  - c. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.

- d. Dominator cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali memberikan demonstrasi.
2. Demokratis, ciri-ciri :
    - a. Semua kebijakan merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu pemimpin.
    - b. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlakukan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur.
    - c. Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.
    - d. Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan dia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental.
  3. Kendali bebas, ciri-ciri :
    - a. Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
    - b. Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, dan dia akan menyediakan keterangan apabila diminta.
    - c. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
    - d. Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan dia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

### 2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Terkait dengan peranan kepemimpinan bagi peningkatan kinerja pegawai maka indikator kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. indikator kepemimpinan menurut Hadari (2016:74) adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi instruksi (*Instructive Function*)
- b. Fungsi konsultatif (*Consultative Function*)
- c. Fungsi partisipatif (*Participative Function*)
- d. Fungsi delegatif (*Delegative Function*)
- e. Fungsi pengendalian (*Control Function*)

Penjelasan mengenai indikator kepemimpinan menurut Hadari dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Fungsi instruksi (*Instructive Function*)

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin (anggota kelompok/organisasi) hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak

dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi konsultatif (*Consultative Function*)

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Disamping itu mungkin pula konsultasi itu dilakukannya untuk mendengarkan pendapat dan saran, apabila suatu keputusan yang direncanakannya ditetapkan. Selanjutnya konsultasi dapat pula dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua anggota kelompok/organisasi. Konsultasi seperti itu dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan sifat sangat prinsipil (penting), baik bagi kelompok/organisasi maupun sebagian besar/seluruh anggotanya.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan. Untuk itu pemimpin harus meyakinkan dirinya bahwa dari siapapun juga selalu mungkin diperoleh gagasan,

aspirasi, saran dan pendapat yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya.

c. Fungsi partisipatif (*Participative Function*)

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegatif (*Delegative Function*)

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompok/organisasinya tidak mungkin diwujudkan sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

e. Fungsi pengendalian (*Control Function*)

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.

Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan (control) terhadap pelaksanaan volume dan beban kerja atau perintah pimpinan. Pengawasan dapat dilakukakn sebagai kegiatan preventif. Disamping itu pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan kuratif, yang bertujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kekeliruan atau kesalahan yang sudah terjadi.

Menurut Hitt, Ireland & Hoskinsson (2003:387) Kepemimpinan strategis yang efektif akan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut untuk mengarahkan pandangan pegawai mencapai target jangka panjang; meminta

umpan balik dan saran korektif dari para ahli, atasannya dan pegawai berkaitan dengan visi dan keputusan yang telah diambil.

Salah satu langkah kunci dalam penerapan kepemimpinan strategis adalah membangun modal sumber daya manusia (*human capital*). Menurut Hitt, Ireland dan Hoskinsson (2003;397) human capital adalah “...*the knowledge and skills of a firm’s entire workforce*”. Dalam pandangan ini, sumber daya manusia digolongkan sebagai modal oleh karena itu memerlukan investasi. Semakin pentingnya modal manusia telah memberikan pengaruh besar dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Berkaitan dengan pandangan ini, ketiga ahli tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin strategis dituntut memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan modal manusia yang berada di dalam tanggung jawabnya. Tantangan ini menjadi penting karena pada dasarnya pemimpin yang strategis memiliki tanggungjawab dan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia.

## **2.3 Kompetensi diri**

### **2.3.1 Pengertian Kompetensi Diri**

Konsep kompetensi berawal dari artikel David McClelland yang berjudul “*Testing for Competence Rather than Intelligence*”. Spencer (2003:3) Berdasarkan kajian hasil penelitiannya, McClelland menyimpulkan bahwa tes kecakapan akademis tradisional, tes pengetahuan isi, dan nilai serta ijazah sekolah tidak memprediksi keberhasilan di pekerjaan/kehidupan dan biasanya bias terhadap masyarakat yang sosial ekonominya rendah. Kesimpulan hasil penelitian tersebut menghasilkan satu pertanyaan besar bagi McClelland bahwa apabila

bukan kecerdasan, apa yang dapat memprediksi keberhasilan di pekerjaan/dikehidupan seseorang. McClelland selanjutnya mulai mengidentifikasi variabel kompetensi, yang dapat memprediksi kinerja karyawan dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin atau sosial ekonomi.

Palan (2007:6) menjelaskan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Dijelaskan oleh Palan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku seseorang serta kompetensi dapat ditemukan pada orang-orang yang diklasifikasikan sebagai berkinerja unggul (kinerja di atas rata-rata).

Untuk menjelaskan model kinerja yang superior berbasis kompetensi, Spencer dan Spencer (2013:9-10) mengemukakan “*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.* Lebih terperinci Spencer and Spencer menjelaskan bahwa *underlying characteristics* bermakna bahwa kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kata *causally related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja, dan pada kata *criterion-referenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa yang mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk dapat diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standart tertentu. Dengan

demikian jika dianalisis bahwa kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam diri seseorang dan merupakan bagian yang paling lama bertahan dalam kepribadian seseorang yang digunakan untuk dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas, kompetensi juga mengaitkan antara perilaku dengan kinerja dan hasil dari kinerja tersebut dapat diukur dengan memakai kriteria khusus atau standar.

Menurut Mc Acshan dalam Sutrisno (2010: 203) mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer *and* Spencer (1993) dalam Moehariono (2009: 3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Hal ini memberikan penjelasan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Sedangkan pengertian kompetensi yang terdapat pada kamus kompetensi Bank Indonesia menyatakan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Konsep kompetensi diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah agar pegawai dapat memahami kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan, sehingga dapat mengukur kesesuaian kompetensi individu dengan

persyaratan jabatan yang dipangku individu atau persyaratan jabatan yang diinginkan individu, yang pada akhirnya merupakan dasar untuk menetapkan pengembangan kompetensi bagi masing-masing individu.

### 2.3.2 Manfaat Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (dalam Sutrisno, 2010: 2008), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
- b. Alat seleksi karyawan
- c. Memaksimalkan produktivitas
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Penjelasan mengenai konsep kompetensi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

b. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi .ramping. mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

### 2.3.3 Indikator Kompetensi Individu

Secara rinci, terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moehariono, 2009: 15) yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*)
- b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*)
- c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*)
- d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*)
- e. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*)

Penjelasan mengenai ke lima dimensi kompetensi diri ini dijelaskan sebagai berikut:

- a. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*)

Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja. Keterampilan ini didukung oleh pengetahuan individu. Pengetahuan dihasilkan dari pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman seseorang baik secara umum maupun pemahaman terhadap lingkungan manusia secara menyeluruh. Flippo (2014:199) menjelaskan bahwa pendidikan yang diberikan dapat menghasilkan pengetahuan yang bersifat formal maupun pengetahuan yang bersifat informal.

b. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*)

Keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan. Keterampilan ini didukung oleh keahlian dalam mengelola tugas yang diembannya. Keahlian adalah ketrampilan teknis yang meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi. Robbins dan Coulter (2012:319) Keahlian seseorang didapat dari pendidikan dan atau pelatihan yang bersifat spesifik sehingga menghasilkan keahlian teknis di bidang tertentu.

c. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*)

Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan. Keterampilan ini mencakup kemampuan individu dalam mengambil keputusan dengan cepat, dan keterampilan dalam memecahkan permasalahan yang terjadi.

d. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*)

Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Keterampilan ini mencakup hubungan antar pribadi baik antara pimpinan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan, kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*)

Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Keterampilan ini mencakup

mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, motivasi diri, percaya diri dan rasa loyalitas terhadap organisasi.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan pada tabel 2.4 sebagai berikut:

**Tabel 2.2: Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Elsa (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta Jurnal	1. Kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Firnawan Ajie Nugraha (2009)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada perusahaan Textile PT. Kosoema Putra Klaten	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Dian Venti Riandani (2010)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pinnacle Apparels Semarang,	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang peran kepemimpinan, pengembangan karir, kompetensi diri, dan motivasi maka dibuatlah kerangka pemikiran penelitian. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

### 2.5.1 Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi, dkk (2013:1305) dengan judul “Analisis Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri Karawang” menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang cukup kuat antara peran kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai. Dalam memotivasi pegawai lebih besar peranan kepemimpinan untuk menggerakkan kelangsungan perusahaan. Peran seorang pemimpin sangatlah mempengaruhi terhadap motivasi kerja pegawai.

Banyak para ahli dari manajemen yang memberikan pendapatnya tentang definisi dari kepemimpinan dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi para karyawan dalam aktivitasnya yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Apabila kita berbicara mengenai kepemimpinan maka tidak akan terlepas dari siapa yang memimpin yang disebut dengan pemimpin.

Seorang pemimpin merupakan individu yang dapat menerapkan prinsip motivasi, disiplin, dan produktifitas, jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan dari sebuah perusahaan kepemimpinan yang efektif sangat tergantung dari landasan manajerial yang kokoh.

Pendapat Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu:

1. Peran yang bersifat interpersona.
2. Peran yang bersifat informasional.
3. Peran pengambilan keputusan.

Pendapat Siagian diatas dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Peran yang bersifat interpersona.

Peran yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

2. Peran yang bersifat informasional.

Peran yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

3. Peran pengambilan keputusan.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Peran kepemimpinan yang beroperasi secara efektif memerlukan seseorang untuk melakukan dua peran utama yaitu peran yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial. Kedua peranan kepemimpinan tersebut cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Manajer yang mempunyai gaya berorientasi pada tugas mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan tugas

dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan dari pada pertumbuhan karyawan atau kepuasan pribadi. Manajer dengan gaya berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Biasanya manajer menggunakan kedua dari gaya ini, tetapi lebih menekankan pada tugas dan karyawan.

Robert House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan sebagai peran pemimpin yaitu :

1. Pimpinan direktif, pemimpin yang mengarahkan membiarkan pengikutnya tau apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan untuk dilakukan, dan memberi pedoman yang spesifik seperti terhadap bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin supportif, ramah dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikut, kesediaan untuk menjelaskan diri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian yang murni terhadap para bawahannya.
3. Pemimpin partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi. Pemimpin memberi keyakinan kepada bawahan bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dan mencapai tujuan secara baik.

### **2.5.2 Pengaruh Kompetensi diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar Apriani (2009:13-17) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja” menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan motivasi

kerja. Kompetensi adalah kombinasi kecakapan (*skills*), kemampuan (*abilities*), dan pengetahuan (*knowledge*) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik.

Sejumlah pakar menjelaskan kompetensi merupakan seperangkat perilaku atau perbuatan seseorang yang meliputi kemampuan umum, keterampilan dan pengetahuan tentang kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas, dapat diamati dan diteliti (Crunkilton, 1984 ; Mulyasa, 2004), McAshan, 1989; Mulyasa, lain, (Gordon, 1988 ; Mulyasa, 2004 dalam penelitian Fajar Apriani (2009:13-17) mengemukakan beberapa aspek dalam konsep kompetensi: pengetahuan (*knowledge*) adalah kesadaran dalam bidang kognitif; pemahaman (*understanding*) adalah kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu; kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya; nilai (*value*) adalah standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang; sikap (*attitude*) adalah perasaan (senang tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar; minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.

Sementara motivasi memiliki makna yang hampir senada dari sejumlah pakar, motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya atau dorongan yang menyebabkan ia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu demi memuaskan kebutuhan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi pada diri seseorang dapat mempengaruhi kehidupan perilaku manusia dan perilaku individu itu hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan, sedangkan motivasi yang berasal dari luar dapat

timbul dari pimpinannya yang memberikan dorongan kepada bawahan untuk mampu bekerja dengan produktif.

Motivasi pada dasarnya juga bersangkut paut pada kebutuhan manusia. Ada lima macam kebutuhan yang bersama-sama membentuk suatu hierarki kebutuhan, meliputi kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan-kebutuhan untuk menunjang kehidupan manusia; kebutuhan akan rasa aman, adalah kebutuhan untuk terlepas dari bahaya fisik dan rasa takut; kebutuhan sosial atau afiliasi, adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, kebutuhan mencari hubungan yang bermakna.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, kompetensi mendasari munculnya motivasi pada diri seseorang dalam bekerja yang kemudian tentunya akan mempengaruhi peningkatan efektivitas organisasi.

### **2.5.3 Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan**

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Fenomena perubahan berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna

menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan.

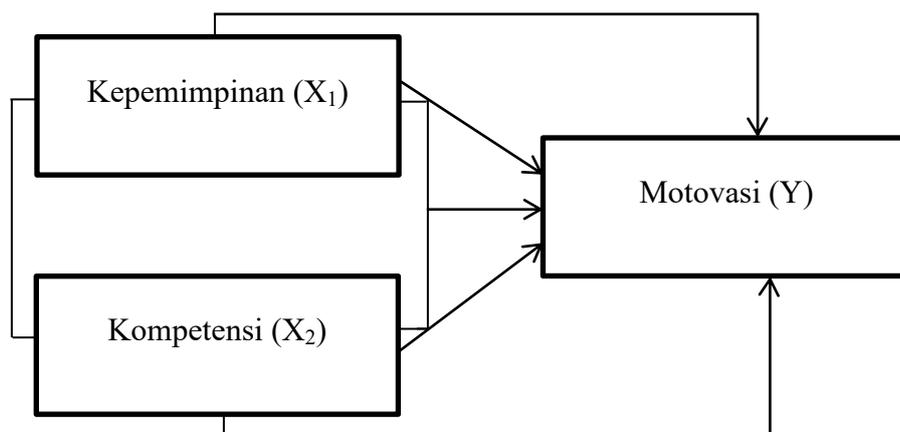
Untuk memenuhi kebutuhan tersebut diatas, peranan pimpinan menjadi sangat penting guna memotivasi para karyawan sebagai aset sumber daya instansi agar dapat bekerja sesuai dengan arah dan kebijakan instansi. Peran kepemimpinan yang beroperasi secara efektif memerlukan seseorang untuk melakukan dua peran utama yaitu peran yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah dan fungsi memelihara kelompok atau sosial. Kedua peranan kepemimpinan tersebut cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yang berbeda. Manajer yang mempunyai gaya berorientasi pada tugas mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan dari pada pertumbuhan karyawan atau kepuasan pribadi. Manajer dengan gaya berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada motivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Biasanya manajer menggunakan kedua dari gaya ini, tetapi lebih menekankan pada tugas dan karyawan.

Selain itu kompetensi diri juga mempengaruhi motivasi kerja. Kompetensi mendasari munculnya motivasi pada diri seseorang dalam bekerja. Menurut Mc Acshan dalam Sutrisno (2010: 203) mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam

melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi motivasi karyawan PT. Brataco Medan adalah peran kepemimpinan dan kompetensi diri. Peran pemimpin dan kompetensi diri dapat memacu semangat kerja maka diharapkan motivasi karyawan PT. Brataco Medan dapat meningkat dengan baik, sehingga permasalahan tunggakan penyelesaian pekerjaan dapat teratasi. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran**



## 2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dari penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

karyawan pada PT.Brataco Medan.

2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Brataco Medan.
3. Kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada PT. Brataco Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Ikhsan,dkk (2014:9) metode penelitian merupakan semua bentuk metode/teknik yang digunakan seseorang dalam melakukan kegiatan penelitian. Penelitian deskriptif membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.(Ikhsan dkk, 2014:84).

Sedangkan Sugiyono (2014:23) menyebutkan penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data, menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

##### **3.1.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian berlokasi di Kantor PT. Brataco Medan Jl. Iskandar Muda No. 22 Medan.

##### **3.1.3 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Oktober 2019 sampai dengan bulan Februari 2020. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan tabel waktu penelitian:

Tabel 3.1 : Pelaksanaan Waktu Penelitian

No.	Nama Kegiatan	2019			2020			
		Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
1	Pembuatan Proposal							
2	Seminar Proposal							
3	Pengumpulan Data							
4	Analisa Data							
5	Penyusunan Skripsi							
6	Seminar Hasil							
7	Penyelesaian Skripsi							
8	Sidang Meja Hijau							

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Siyoto dan Ali (2015:55) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini yang masuk dalam struktur organisasi PT. Brataco Medan berjumlah 62 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Siyoto dan Ali (2015:55) sampel adalah jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya.

Teknik dalam menentukan sampel pada penelitian ini menggunakan *Sampling jenuh* yaitu teknik teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi

digunakan sebagai sampel. (Sugiyono, 2017: 85). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah menggunakan seluruh anggota populasi sebanyak 62 orang.

### 3.3 Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan suatu defenisi yang dinyatakan dalam bentuk istilah yang diuji secara spesifik atau dengan pengukuran kriteria (Ikhsan, 2014:70). Defenisi operasional mesti didasarkan pada suatu teori yang secara umum diakui kevaliditasannya. Di bawah ini defenisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan :

**Tabel 3.2 : Operasional Variabel**

No	Variabel	Defenisi Variabel	Indikator Variabel	Skala Ukur
1	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Kepemimpinan adalah kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. (Teguh, 2013)	a. Fungsi intruksi. b. Fungsi konsultatif. c. Fungsi partisipatif d. fungsi delegatif. e. Fungsi Pengendalian	Skala Likert
2	Komptensi (X <sub>2</sub> )	Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. (Moehariono,2009)	a. Keterampilan menjalankan tugas ( <i>Task-skills</i> ) b.Keterampilan mengelola tugas ( <i>Task management skills</i> ) c.Keterampilan mengambil tindakan ( <i>Contingency management skills</i> ) d.Keterampilan bekerja sama ( <i>Job role environment skills</i> )	Skala Likert
3	Motivasi (Y)	Motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadi dorongan untuk bekerja. (Hasibuan, 2005)	a. Mencapai prestasi b. Memiliki kreatifitas c. Mampu mempengaruhi bawahan	Skala Likert

Sumber : Feist (2011), Schaufeli (2009), dan Mangkunegara (2013)

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1) Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama (Ikhsan, 2014:122). Data primer diperoleh langsung dari objek penelitian, wawancara dan kuesioner yang disebarakan kepada responden, diolah dalam bentuk data melalui alat statistik.

#### 2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Ikhsan, 2014:128). Data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang meliputi sumber-sumber bacaan seperti indeks, kamus, jurnal, e-journal, ensiklopedia, handbook dan direktori. Serta data mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan uraian tugas perusahaan yang diperoleh sehubungan dengan masalah yang diteliti.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik antara lain :

- 1) Wawancara (*Interview*) yaitu percakapan dua orang atau lebih yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari responden. (Ikhsan,2014:123)
- 2) Pengamatan (*Observation*) yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung. Pengambilan data dengan metode ini menggunakan mata tanpa

adanya pertanyaan atau komunikasi atau bantuan alat-alat standar lain untuk keperluan tersebut. (Ikhasn, 2014:127)

- 3) Kuesioner yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. (Sugiyono,2017:142)

### 3.6 Skala Pengukuran Data

Menurut Sugiyono (2017: 92) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran data pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pada penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. (Sugiyono, 2017:93). Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan. Bobot nilai kuesioner yang ditentukan yaitu :

**Tabel 3.3 : Bobot Nilai Angket**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.7 Teknik Analisis Data

Analisa data merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data. Proses analisis data umumnya terdiri dari beberapa tahap : (1) Pertama adalah tahap persiapan data, yang termasuk dalam tahap persiapan data, yang termasuk dalam tahap pertama ini adalah melakukan pengeditan data, pemberian kode dan memasukkan (input) data. Manfaat yang dapat diambil dari kegiatan ini yaitu mampu menjamin akurasi dari data mulai dari pengembalian data mentah ke bentuk-bentuk yang lebih layak untuk dianalisis. (2) Kedua adalah mempersiapkan ringkasan statistic deskriptif sebagai langkah awal untuk memahami pengumpulan data. (Ikhsan, 2014:147)

#### 3.7.1 Uji Instrumen

##### 3.7.1.1 Uji Validitas

Menurut Ikhsan (2014:158) validitas adalah akurasi temuan penelitian yang mencerminkan kebenaran sekalipun responden yang dijadikan objek pengujian berbeda. Rumus yang digunakan untuk menguji validitas instrumen pada penelitian ini adalah korelasi *Product Moment (Pearson)* :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi *Product Moment*

$n$  : Jumlah pengamatan

$\sum X$  : Jumlah dari pengamatan nilai X

$\sum Y$  : Jumlah dari pengamatan Y (Suliyanto, 2011:16)

Dalam pengambilan keputusan, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir item pertanyaan adalah valid, dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir item pertanyaan adalah tidak valid pada sig. 0,05. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*.

### 3.7.1.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017: 1212). Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*. Rumus yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen pada penelitian ini adalah rumus *Cronbach Alpha* :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \frac{1 - \sum r_{ii}}{\sum r_{ii} + \sum r_{ij}}; i \quad j$$

Keterangan ;

$\alpha$  : Koefisien *Cronbach Alpha*

$k$  : Jumlah atribut

$r_{ii}$  : Korelasi suatu atribut terhadap atribut itu sendiri = 1

$r_{ij}$  : Korelasi atribut ke-  $i$  dengan atribut ke-  $j$

Dalam pengambilan keputusan yaitu :

- a) Jika nilai  $\alpha = 0,8 - 1,0$  maka keandalan masuk kategori sangat tinggi
- b) Jika nilai  $\alpha = 0,6 - 0,8$  maka keandalan masuk kategori tinggi
- c) Jika nilai  $\alpha = 0,4 - 0,6$  maka keandalan masuk kategori cukup
- d) Jika nilai  $\alpha = 0,2 - 0,4$  maka keandalan masuk kategori rendah
- e) Jika nilai  $\alpha = 0,0 - 0,2$  maka keandalan masuk kategori sangat rendah

(Usman, 2013)

### 3.7.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numeric dan grafik. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa : frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), disperse (deviasi standard an varian) dan koefisien korelasi antar variabel peneliti (Ikhsan, 2014:150). Statistic deskriptif pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*.

### 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi telah memenuhi kriteria ekonometrika, dalam arti tidak terjadi penyimpangan yang cukup serius dari asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam metode *Ordinary Least Square* (OLS). Sedikitnya terdapat empat uji asumsi yang harus dilakukan terhadap suatu model regresi linear yaitu :

- a) Uji normalitas,
- b) Uji multikolinieritas,
- c) Uji heterokedastisitas. (Ikhsan, 2014:185)

#### 3.7.3.1 Uji Normalitas

Menurut Suliyanto (2011:69) Uji normalitas dimaksud untuk menguji apakah nilai residual yang distandarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows* dan dideteksi melalui :

- a) Histogram, pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa jika *Histogram Standardized Regression Residual* membentuk kurva seperti kurva lonceng maka nilai residual tersebut dinyatakan normal. (Suliyanto, 2011:69)
- b) Grafik *Normal Probability Plot*, pengujian dengan membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan sebuah garis diagonal lurus dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting. Jika data normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti atau merapat ke garis diagonalnya. (Suliyanto, 2011:69)
- c) Uji *Kolmogorov-Sminorniv*, pengujian menggunakan fungsi distribusi kumulatif. Nilai residual terstandarisasi berdistribusi normal jika nilai Sig. > alpha. ( Suliyanto, 2011:75)

### 3.7.3.2 Uji Multikolieritas

Menurut Suliyanto (2011:81) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang terbentuk ada korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas atau tidak. Jika dalam model regresi yang terbentuk terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna di antara variabel bebas maka model regresi tersebut dinyatakan mengandung gejala multikolinier. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* (TOL) dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10, maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinier. Untuk menguji gejala multikolinier dengan melihat nilai TOL lebih besar dari 0,1 maka model dinyatakan tidak terdapat gejala

multikolinier.maka Pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*.

### 3.7.3.3 Uji Heterokedastisitas

Menurut Ikhsan (2014:188) uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi linear kesalahan pengganggu ( $\epsilon$ ) mempunyai varians yang sama atau tidak dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan yaitu, analisis grafik *scatterplot* dimana sumbu horizontal menggambarkan nilai *Predicted Standardized* sedangkan sumbu vertikal menggambarkan nilai *Residual Studentized*. Jika *Scatterplot* membentuk pola tertentu, hal ini menunjukkan adanya masalah heterokedastisitas pada model regresi yang dibentuk. Sedangkan jika *Scatterplot* menyebar secara acak maka hal ini menunjukkan tidak terjadinya masalah heterokedastisitas pada model regresi yang dibentuk.(Suliyanto, 2011:95)

### 3.7.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan analisis regresi yang digunakan untuk memprediksi satu variabel tergantung berdasarkan dua atau lebih variabel bebas.(Suliyanto, 2011:37). Menurut Suliyanto (2011:53) persamaan regresi digunakan untuk menggambarkan model hubungan antarvariabel bebas dengan variabel tergantungnya. Persamaan regresi ini memuat nilai konstanta atau *intercept* nilai koefisien regresi atau *slope* dan variabel bebasnya. Persamaan regresi pada penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \epsilon$$

Keterangan :

$Y$  = Variabel tergantung (nilai yang diproyeksi)

$a$  = *Intercept* ( Konstanta)

$b_1$  = Koefisien regresi untuk  $X_1$

$b_2$  = Koefisien regresi untuk  $X_2$

$X_1$  = Variabel bebas pertama

$X_2$  = Variabel kedua

$X_n$  = Variabel bebas ke  $n$

$\varepsilon$  = Nilai residu (Suliyanto, 2011:54)

### 3.7.5 Uji Hipotesis

#### 3.7.5.1 Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ikhsan (2014:199) uji parsial (Uji t) adalah uji yang menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pada penelitian ini menggunakan menggunakan *2-tailed* dengan derajat kebebasannya adalah  $df : \alpha/2, n-k$ . Pengujian uji parsial (uji t) dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*, dengan mencari t hitung digunakan rumus :

$$t = \frac{b_j}{S_{b_j}}$$

Keterangan :

$t$  = Nilai t hitung

$b_j$  = Koefisien regresi

$S_{b_j}$  = Kesalahan baku koefisien regresi (Suliyanto, 2011:62)

Dengan keputusan :

a)  $H_0$  tidak dapat ditolak jika :

- $t_{hitung} < t_{tabel}$
- Sig. < alpha ( $\alpha/2$ )

a)  $H_a$  diterima jika :

- $t_{hitung} > t_{tabel}$
- Sig. < alpha ( $\alpha/2$ ) (Suliyanto, 2011:170)

### 3.7.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ikhsan (2014:199) uji simultan (Uji F) adalah uji yang menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Pengujian uji simultan (uji F) dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS Version 23 for Windows*. Membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan derajat bebas df:  $\alpha$ , (k-1),(n-k). untung menghitung besarnya nilai F hitung digunakan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1 - R^2 / (n-k)}$$

Keterangan :

F = Nilai F hitung

$R^2$  = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel

n = Jumlah pengamatan (ukuran sampel)

Dengan keputusan :

a)  $H_0$  tidak dapat ditolak jika :

- $F_{hitung} < F_{tabel}$

b)  $H_a$  diterima jika :

- $F_{hitung} > F_{tabel}$  (Suliyanto, 2011:181)

### 3.7.5.2 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ikhsan, 2014:200).

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan yang telah dilakukan maka terdapat beberapa kesimpulan :

1. Berdasarkan uji parsial kepemimpinan ( $X_1$ ), nilai  $t_{hitung}$  diperoleh 9,680 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha$  5% yakni 2,002 artinya positif. Dimana taraf signifikan  $\alpha$  5% nilai  $t_{hitung}$  9,680 >  $t_{tabel}$  2,002 dan nilai  $p-value$  pada kolom sig. 0,000 < 0,05 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
2. Berdasarkan uji parsial kompetensi ( $X_2$ ), nilai  $t_{hitung}$  diperoleh 11,032 dimana nilai  $t_{tabel}$  pada  $\alpha$  5% yakni 2,002 artinya positif. Dimana taraf signifikan  $\alpha$  5% nilai  $t_{hitung}$  11,032 >  $t_{tabel}$  2,002 dan nilai  $p-value$  pada kolom sig. 0,000 < 0,05 artinya signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
3. Berdasarkan hasil uji simultan, nilai  $F_{hitung}$  >  $F_{tabel}$  diperoleh 239,840 > 3,15 artinya positif. Sementara nilai  $p-value$  diperoleh pada kolom sig 0,000 < 0,05 artinya signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis memberikan beberapa saran, yaitu :

Disarankan kepada pimpinan PT.Brataco Medan.

1. Berdasarkan penemuan penelitian maka perlunya PT.Brataco Medan agar dapat mengakomodir keinginan bawahnya sehingga motivasi karyawan.
2. Kompetensi karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dimana bentuk pengaruh tersebut menunjukkan hubungan yang bermakna. Makna yang demikian menunjukkan bahwa setiap perubahan yang terjadi pada variabel motivasi maka akan mengakibatkan perubahan pada motivasi yang tentunya memberikan kontribusi perubahan yang positif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 2003. *Membina Calon Pemimpin* (alih bahasa oleh Rasyid). Jakarta: Bumi Aksara
- Apriani, Fajar, 2009, Pengaruh Kompetensi dan kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja, *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Volume 16 nomor 1*, Jan-Apr 2009, hlm 13-17
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas, Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, Garry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Dwiyanto, Agus, 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Flippo, Edwin B, 2004. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam Jilid 2. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gaerther, Karen N. (November). 2008. *Manager's Careers and Organizational Change*: Academic of management.
- Gibson, L. James, John M Ivancevich, and James H. Donnelly, 2005. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*, Edisi Sembilan (Terjemahan Agus Dharma). Jakarta : Erlangga.
- Gouzali, Saydam. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resources Management*, Jilid 2. Jakarta: Gunung Agung.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*, edisi cetakan kelima. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hitt, Michael, A.R. Duane Ireland and Robert E. Hoskinsson. 2003. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson South Western.
- Hoywood, Bruce, G.D.P.H.H. 2003. *Career Planning and Development*, Hospital Material Manage.
- Isyanto, Puji, Sungkono, Cynthia Desriani, 2013, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia karawang, *Jurnal Manajemen* Vol. 10. No. 3 April 2013.

- Ivancevich, John. M. 2001. *Human Resources Management*, eight edition: New York McGraw-Hill Irwin.
- Kasim, Azhar, 2003. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi-UI.
- Locke, E.A. 2007. *Esensi Kepemimpinan* (alih bahasa Aris Arianda). Jakarta: Mitra Utama
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mulyadi, Dedi, Asep Muslihat, Cipto Gunawan, 2013, Analisis Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Departemen Fasilitas Umum dan Penataan Lingkungan Perum Peruri, *Jurnal Manajemen* Vol. 10. No. 3 April 2013.
- Palan, Christopher, and Geert Bouckaert, 2007. *Public Management Reform – A Comparative Analysis*. New York : Oxford University Press Inc.
- Prasetya Irawan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA Lan Press.
- Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, eds. 2003, *Motivation and Work Behavior*, New York : McGraw-Hill
- Robbins, Stephen P, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rosenbloom, David H., and Robert S. Kravchuk, 2005, *Public Administration Understanding Management, Politics, and Law in Public Sector*. Sixth Edition. New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Seigel, Myrtel, 2005. *Public Personel Administration, Concepts and Practices*, USA: Houghthon Mifflin Company.
- Siagian, S.P. 2004. *manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta
- Spencer, Lyle M. Jr and Spencer, Signe M. 2003. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc. N.Y.: Press
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, 2006. *Manajemen*. Jilid I dan II (Terjemahan Alexander Sindoro). Jakarta : Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesebelas, Bandung: Alpha Beta.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta.

Teguh, Sulistiyani, Amber, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.

Werther, William B. Jr and Keith Davis. 2006. *Human Resources and Personal Management*, fourth edition. New York: printed in Singapore McGraw Hill Inc.

## Lampiran 1

### KUESIONER

#### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PT. BRATACO MEDAN

Bapak/Ibu/Saudara/i responde yang terhormat, dalam rangka pengumpulan data untuk sebuah penelitian dan kepentingan ilmiah, saya mohon kesediaannya menjawab dan mengisi beberapa pertanyaan dari kuesioner yang diberikan di bawah ini.

#### I. DATA RESPONDEN (No. Responden)

1. Nama : \_\_\_\_\_ \*tidak wajib diisi
2. Usia : a. 20 – 25 Thn b. 26 – 30 Thn c. 31-35 Thn d. >36 Thn
3. Jenis Kelamin : a) Pria b) Wanita

#### II. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda *checklist* (√) pada kolom yang Anda anggap sesuai. Setiap responden hanya diperbolehkan memilih satu jawaban.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju (diberi nilai 5)

S = Setuju (diberi nilai 4)

N = Netral (diberi nilai 3)

TS = Tidak Setuju (diberi nilai 2)

STS = Sangat Tidak Setuju (diberi nilai 1)

### III. DAFTAR PERTANYAAN

#### 1. VARIABEL KEPEMIMPINAN ( $X_1$ )

NO	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
<b>Fungsi Intruksi</b>						
1	Saya selalu menerima instruksi dengan baik					
<b>Fungsi Konsultatif</b>						
2	Saya setuju jika kepemimpinan selalu mengajak karyawan berdialog					
<b>Fungsi Partisipatif</b>						
3	Saya selalu dilibatkan oleh pimpinan saya setiap dalam pengambilan keputusan					
<b>Fungsi Delegatif</b>						
4	Saya selalu diutus dalam rapat-rapat diluar kantor					
<b>Fungsi Pengendalian</b>						
5	Saya setuju jika pimpinan selalu mampu mengendalikan setiap karyawan					

#### 2. VARIABEL KOMPETENSI ( $X_2$ )

NO	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
<b>Keterampilan Menjalankan Tugas</b>						
6	Saya memiliki kemahiran dalam menjalankan tugas					
<b>Keterampilan Mengelola Tugas</b>						
7	Saya setuju jika setiap karyawan harus mampu mengelola tugas-tugas yang diberikan					
<b>Keterampilan Mengambil Tindakan</b>						
8	Saya selalu berinisiatif mengambil tindakan jika diperlukan					
<b>Keterampilan Bekerja</b>						
9	Saya selalu bekerja sama dalam bekerja					

### 3. VARIABEL MOTIVASI (Y)

NO	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
<b>Mencapai Prestasi</b>						
10	Saya selalu berusaha mencapai prestasi kerja yang tinggi					
<b>Memiliki Kreatifitas</b>						
11	Saya memiliki kreatifitas yang tinggi dalam bekerja					
<b>Mampu Mempengaruhi Karyawan</b>						
12	Saya mampu menggerakkan karyawan sesuai dengan kebutuhan kerja					

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/i yang telah mengisi kuesioner ini.  
Atas perhatian dan kerja samanya Saya ucapkan terima kasih banyak.

## Lampiran 2

## SURAT KETERANGAN MELAKSANAKAN PENELITIAN



**PT. BRATACO CHEMIKA MEDAN**  
 Jalan Iskandar Muda No. 22 Medan Sumatera Utara 20112  
 Website : www.bratachem.com Telepon (061) 4148272

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Nomor : 781 / BGM / 2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ali Sutrisno, SH, MH  
 Jabatan : Manager PT. Brataco Chemika Medan

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Rizky Febry Adelia  
 NPM : 16.832.0171  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
 Jurusan : Manajemen  
 Universitas : Universitas Medan Area

Telah selesai melakukan penelitian di PT. Brataco Chemika Medan selama 1 minggu terhitung mulai tanggal 05 Februari 2020 sampai dengan 15 Februari 2020 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PT. BRATACO MEDAN"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Medan, 15 Februari 2020  
 Manager PT. Brataco Chemika Medan

Ali Sutrisno, SH, MH

## Lampiran 3

## HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

## 1. VARIABEL KEPEMIMPINAN

Fungsi Instruksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	12,9	12,9	12,9
	S	37	59,7	59,7	72,6
	SS	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fungsi Konsultatif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	14,5	14,5	14,5
	S	27	43,5	43,5	58,1
	SS	26	41,9	41,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Fungsi Partisipatif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	29	46,8	46,8	46,8
	SS	33	53,2	53,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fungsi Delegatif**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	29	46,8	46,8	46,8
	SS	33	53,2	53,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Fungsi Pengendalian**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	4,8	4,8	4,8
	S	21	33,9	33,9	38,7
	SS	38	61,3	61,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**2. VARIABEL KOMPETENSI (X<sub>2</sub>)****Keterampilan Menjalankan Tugas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,2	3,2	3,2
	S	33	53,2	53,2	56,5
	SS	27	43,5	43,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Keterampilan Mengelola Tugas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,2	3,2	3,2
	S	33	53,2	53,2	56,5
	SS	27	43,5	43,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Keterampilan Mengambil Tindakan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,6	1,6	1,6
	S	20	32,3	32,3	33,9
	SS	41	66,1	66,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Keterampilan Bekerjasama**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,6	1,6	1,6
	S	20	32,3	32,3	33,9
	SS	41	66,1	66,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**3. VARIABEL MOTIVASI (Y)****Mencapai Prestasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,2	3,2	3,2
	S	33	53,2	53,2	56,5
	SS	27	43,5	43,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Memiliki Kreatifitas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,6	1,6	1,6
	S	20	32,3	32,3	33,9
	SS	41	66,1	66,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Mampu Mempengaruhi Karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	9	14,5	14,5	14,5
	S	27	43,5	43,5	58,1
	SS	26	41,9	41,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Lampiran 4**

**TABULASI RESPONDEN HASIL UJI VALIDITAS**

Responden	KUESIONER PERTANYAAN												Jlh
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>1</b>	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	<b>50</b>
<b>2</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>3</b>	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	<b>50</b>
<b>4</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>5</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>6</b>	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	<b>50</b>
<b>7</b>	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	<b>56</b>
<b>8</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>9</b>	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>44</b>
<b>10</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>11</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>36</b>

<b>12</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>13</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>36</b>
<b>14</b>	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	<b>42</b>
<b>15</b>	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	<b>48</b>
<b>16</b>	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	<b>51</b>
<b>17</b>	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	<b>50</b>
<b>18</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	<b>54</b>
<b>19</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>20</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>21</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>22</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>23</b>	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	<b>42</b>
<b>24</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>25</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>49</b>
<b>26</b>	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	<b>52</b>

<b>27</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>28</b>	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>29</b>	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	<b>42</b>
<b>30</b>	3	4	3	3	5	3	5	5	5	5	4	4	<b>49</b>

Lampiran 5

TABULASI KUESIONER RESPONDEN

Responden	KUESIONER PERTANYAAN												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jlh
<b>1</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>55</b>
<b>2</b>	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>51</b>
<b>3</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>4</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>60</b>
<b>5</b>	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>51</b>
<b>6</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>7</b>	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	<b>52</b>
<b>8</b>	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	<b>46</b>
<b>9</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	<b>45</b>
<b>10</b>	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>52</b>
<b>11</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>12</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	<b>49</b>

<b>13</b>	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>56</b>
<b>14</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>55</b>
<b>15</b>	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>54</b>
<b>16</b>	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	<b>54</b>
<b>17</b>	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>57</b>
<b>18</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>19</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	<b>51</b>
<b>20</b>	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>55</b>
<b>21</b>	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>50</b>
<b>22</b>	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	<b>44</b>
<b>23</b>	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>52</b>
<b>24</b>	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>54</b>
<b>25</b>	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	<b>54</b>
<b>26</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>27</b>	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>55</b>
<b>28</b>	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	<b>53</b>
<b>29</b>	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	<b>52</b>

<b>30</b>	3	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	<b>50</b>
<b>31</b>	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	<b>52</b>
<b>32</b>	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>57</b>
<b>33</b>	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>54</b>
<b>34</b>	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	<b>56</b>
<b>35</b>	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	<b>57</b>
<b>36</b>	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	<b>47</b>
<b>37</b>	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>52</b>
<b>38</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>39</b>	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	<b>53</b>
<b>40</b>	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	<b>54</b>
<b>41</b>	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	<b>57</b>
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>48</b>
<b>43</b>	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>52</b>
<b>44</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>
<b>45</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>48</b>
<b>46</b>	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	<b>57</b>

<b>47</b>	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>48</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>49</b>	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	<b>42</b>
<b>50</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>51</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>52</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>53</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>54</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>60</b>
<b>55</b>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	<b>45</b>
<b>56</b>	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>59</b>
<b>57</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>60</b>
<b>58</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>48</b>
<b>59</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>48</b>
<b>60</b>	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	<b>51</b>
<b>61</b>	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	<b>44</b>
<b>62</b>	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	<b>52</b>

Lampiran 6

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P Total
P1	Pearson Correlation	1	,292	1,000**	1,000**	,545**	1,000**	,545**	,334	,334	,334	,365*	,390*	,763**
	Sig. (2-tailed)		,117	,000	,000	,002	,000	,002	,071	,071	,071	,047	,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	,292	1	,292	,292	,288	,292	,288	,364*	,364*	,134	,188	,469**	,457*
	Sig. (2-tailed)	,117		,117	,117	,123	,117	,123	,048	,048	,480	,319	,009	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	1,000**	,292	1	1,000**	,545**	1,000**	,545**	,334	,334	,334	,365*	,390*	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,117		,000	,002	,000	,002	,071	,071	,071	,047	,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	1,000**	,292	1,000**	1	,545**	1,000**	,545**	,334	,334	,334	,365*	,390*	,763**
	Sig. (2-tailed)													
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	,000	,117	,000		,002	,000	,002	,071	,071	,071	,047	,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	,545**	,288	,545**	,545**	1	,545**	1,000**	,708**	,708**	,708**	,620**	,610**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,002	,123	,002	,002		,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	1,000**	,292	1,000**	1,000**	,545**	1	,545**	,334	,334	,334	,365*	,390*	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,117	,000	,000	,002		,002	,071	,071	,071	,047	,033	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	,545**	,288	,545**	,545**	1,000**	,545**	1	,708**	,708**	,708**	,620**	,610**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,002	,123	,002	,002	,000	,002		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	,334	,364*	,334	,334	,708**	,334	,708**	1	1,000**	,806**	,888**	,621**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,071	,048	,071	,071	,000	,071	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P9	Pearson Correlation	,334	,364*	,334	,334	,708**	,334	,708**	1,000**	1	,806**	,888**	,621**	,820**

	Sig. (2-tailed)	,071	,048	,071	,071	,000	,071	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P10	Pearson Correlation	,334	,134	,334	,334	,708**	,334	,708**	,806**	,806**	1	,888**	,621**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,071	,480	,071	,071	,000	,071	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P11	Pearson Correlation	,365*	,188	,365*	,365*	,620**	,365*	,620**	,888**	,888**	,888**	1	,698**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,047	,319	,047	,047	,000	,047	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P12	Pearson Correlation	,390*	,469**	,390*	,390*	,610**	,390*	,610**	,621**	,621**	,621**	,698**	1	,754**
	Sig. (2-tailed)	,033	,009	,033	,033	,000	,033	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P_Total	Pearson Correlation	,763**	,457*	,763**	,763**	,849**	,763**	,849**	,820**	,820**	,776**	,806**	,754**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 7

### HASIL UJI RELIABILITAS

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	47,70	46,424	,714	,930
P2	48,60	50,248	,376	,941
P3	47,70	46,424	,714	,930
P4	47,70	46,424	,714	,930
P5	47,73	45,926	,817	,927
P6	47,70	46,424	,714	,930
P7	47,73	45,926	,817	,927
P8	47,93	45,030	,777	,928
P9	47,93	45,030	,777	,928
P10	47,93	45,582	,724	,930
P11	48,03	45,068	,759	,928
P12	48,23	44,737	,688	,932