

Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan  
(Suatu Kajian Perspektif Karyawan PT Assab Steels Indonesia)

Leily Febyanti<sup>1</sup>, Seta A Wicaksana<sup>2</sup>, Lies Putriana<sup>3</sup>  
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila<sup>123</sup>  
Email: [febysajaa@gmail.com](mailto:febysajaa@gmail.com)

**Citation:** Febyanti, L., Wicaksana, S.A., & Putriana, L. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan (Suatu Kajian Perspektif Karyawan PT Assab Steels Indonesia). *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 4(3), 205–214.  
<https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/298>

Received: 1 Mei 2024  
Accepted: 23 Mei 2024  
Published: 29 Mei 2024

**Publisher's Note:** Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

**Abstract**

*The Problems identified in this research are How is the partial and direct influence of competence on leadership, How is the partial and direct influence of motivation on leadership? Then, how does the partial and direct effect of competence on employee performance, How does the partial and direct effect of motivation on employee performance? Then how is the influence of leadership as a moderator of the indirect relationship between competence and motivation on the performance of employees of PT Asaab Steel Indonesia? This research approach was carried out through a survey, and each problem raised to the surface was carried out through an Explanatory Analysis, namely explaining the causality relationship between echogenic and endogenous variables through direct and indirect PATH analysis models using standardized coefficient data. beta. Through 79 employees or representative respondents used as research samples obtained the findings of al: Partially and direct competence has a positive and significant effect on leadership; Partially and direct motivation has a positive and relatively weak effect, but significant to leadership; Partially and directly competence has a positive and relatively weak effect, but significant to employee performance; Partially and directly motivation has a positive and relatively weak effect, but significant to employee performance; Indirectly leadership is capable of being a strong and significant moderator between competency and motivation on the performance of employees of PT.Assab Steel Indonesia.*

**Keywords:** Competence, Motivation, Leadership, Employee Performance.

**Abstrak.**

*Masalah teridentifikasi dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh parsial dan langsung kompetensi terhadap kepemimpinan, bagaimana pengaruh parsial dan langsung motivasi terhadap kepemimpinan. Kemudian bagaimana pengaruh parsial dan langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan, bagaimana juga pengaruh parsial dan langsung motivasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi antara*

*kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Assab Steels Indonesia. Pendekatan penelitian ini dilakukan melalui survey, dan setiap permasalahan yang diangkat kepermukaan dilakukan melalui Explanatory Analysis yaitu menjelaskan hubungan causalistics antara variabel ekogen dan variabel endogen melalui models PATH analysis (Analisis Jalur) langsung (directly) dan tidak langsung (indirectly) dari penggunaan data standardized coefficient beta. Melalui 79 karyawan atau responden yang representative dijadikan sampel penelitian dengan memperoleh hasil temuan yaitu: Secara parsial dan langsung kompetensi berpengaruh positif dan relative kuat, dan signifikan terhadap kepemimpinan. Secara parsial dan langsung motivasi berpengaruh positif dan relative lemah, namun signifikan terhadap kepemimpinan. Secara parsial dan langsung kompetensi berpengaruh positif dan relative lemah, namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial dan langsung motivasi berpengaruh positif dan relative lemah, namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung Kepemimpinan mampu sebagai pemoderasi yang kuat dan signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Assab Steel Indonesia.*

*Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Kinerja karyawan.*

## PENDAHULUAN

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Arnoud (2019), bahwa dalam upaya meningkatkan daya saing bisnis bagi pelaku usaha nasional maupun internasional akan dihadapkan dengan persoalan lingkungan internal dan eksternal. Dengan demikian, kerap kali para pelaku bisnis menjadi kolep karena segala sesuatu tidak dipersiapkan, misalnya datangnya pandemic (covid-19) disadari atau tanpa disadari banyak pelaku-pelaku bisnis harus menghentikan aktivitas usahanya sementara atau selamanya. Kemudian ada juga beberapa perusahaan yang tetap bertahan dan bahkan meraih peluang (*opportunity*) dalam kondisi yang terjadi. Hal ini dapat dipahami, bahwa pelaku-pelaku bisnis jauh sebelumnya telah melakukan kebijakan-kebijakan antara lain dari kebijakan internal dapat dilakukan melalui kebijakan Upskilling (Arnoud, 2019) terhadap factor-faktor produksi yang dimiliki. Dengan demikian, banyak diketahui beberapa perusahaan bisnis (BUMN dan Swasta, dan lainnya) di Indonesia tetap bertahan dan bahkan keluar dari arus pandemic (covid-19) yang baru saja berlalu, adalah antara lain PT. ASSAB Steels Indonesia.

Peran Sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup perusahaan, sudah barang tentu tidak perlu diragukan lagi. Faktor Sumber Daya Manusia berperan dalam kegiatan perencanaan kegiatan, pelaksanaan, pencapaian, evaluasi dan perbaikan hasil. Menurut Keith Davis, Werther WB (2003), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam 3 kelompok yakni, faktor kompetensi individu karyawan, faktor dukungan organisasi dan faktor dukungan manajemen. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa kinerja setiap orang dalam organisasi juga tergantung pada kemampuan manajerial pimpinan, baik dengan membangun system kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi

pekerja, demikian juga dengan kemampuan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan agar bekerja lebih optimal, Paul Pigors (2007). Mengacu dari pendapat Paul Pigors di atas bahwa peran kepemimpinan adalah menjadi salah satu indikator keberhasilan yang tidak kalah penting dalam konteks peningkatan kinerja karyawan yang unggul dan kompetitif.

Kinerja karyawan didalam perusahaan sangat menentukan kemajuan perusahaan. Dalam hal ini menjadi kewajiban seorang manajer/pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya prestasi kerja yang tinggi dari karyawan. Kepemimpinan yang ideal sebagaimana dinyatakan oleh *Joan E, Pynes (2013)*, bahwa pemimpin yang baik harus mampu merencanakan pekerjaan, menggerakkan dan memonitoring hasil yang dilakukan karyawannya dalam konteks terwujudnya sasaran yang digariskan dalam organisasi. Dengan demikian, keberhasilan pimpinan disemua tingkat devisi adalah sangat menentukan tercapainya kinerja yang handal dan mampu bersaing dalam kondisi yang sangat *competitif*.

Selain faktor kepemimpinan, faktor terpenting yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil kerja seseorang adalah faktor kompetensi individu yang bersangkutan. Kompetensi individu dapat digambarkan sebagai karakteristik dasar, kepribadian yang paling dalam dan mempengaruhi perilaku seorang pekerja ketika ia menghadapi pekerjaan. Pada akhirnya karakteristik dasar tersebut berpengaruh pada efektivitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Dilain pihak bahwa kompetensi dalam suatu organisasi bisnis harus dilihat sebagai bagian daripada strategi pertumbuhan misalnya akan membutuhkan Sumber Daya Manusia yang proaktif dan mau bersaing. Oleh karena itu, bagaimana strategi tetap dimaksudkan untuk mewujudkan strategi, menempatkan posisi perusahaan dipasar, merebut pelanggan sehingga mampu memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Selanjutnya dapat dinyatakan, bahwa suatu organisasi atau korporasi harus berdasarkan outputnya atau kompetensi yang dapat dilakukan melalui pendekatan *corporate output-based competencies (Gerry Dessler, 2016)*. *Tidak semua devisi yang memiliki ketrampilan yang sejalan dengan bidang pekerjaannya, dan bahkan tidak memiliki pengetahuan yang terkait dengan bidang usaha yang ada, terkecuali hanya didukung dengan factor motivasi yang kuat dan sikap yang positif terhadap kemampuan akan dengan keberhasilan perusahaan menjadi salah satu perusahaan yang mampu bersaing pada wawasan regional dan internasional.*

Salah satu hambatan dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah ketidakhadiran atau pergantian karyawan yang tinggi sehingga perusahaan perlu menindaklanjuti hal tersebut agar kinerja karyawan kembali meningkat. Adapun data yang menunjukkan menurunnya kinerja karyawan dapat dilihat dari tabel rekapitulasi absensi PT. Assab Steel Indonesia yang menjelaskan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian menggunakan pendekatan Explanatory analysis. Artinya setiap variabel yang diketengahkan pada hipotesis akan diamati melalui pengujian hubungan kausalistik (causalistics) antara variabel Independent terhadap variabel Dependent. Dalam hal ini mengkaji hubungan antara dua variabel atau lebih, dimana dalam penelitian ini mengkaji hubungan dan pengaruh simultan (multivariat) variabel kompetensi dan motivasi terhadap kepemimpinan (leaders.) Kemudian pengaruh simultan (multivariat) variabel kompetensi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. ASAAB Steels Indonesia. Selanjutnya menganalisis pengaruh variabel mediasi (kepemimpinan/leaders) dari hubungan tidak langsung variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. ASAAB Steels Indonesia.

Populasi penelitian adalah Karyawan tetap dan aktif PT. ASSAB Steels Indonesia sebanyak 368 karyawan. sumber data HRD perusahaan (Juni 2023). Memperhatikan karakteristik populasi adalah homogenitas dimana sasaran penelitian ini adalah karyawan tetap dan aktif pada PT. ASSAB Steels Indonesia. Dengan demikian, karakteristik populasi sama dengan karakteristik sampel.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Parameter instrument	Skala dikonversi (MSI)
Kepemimpinan, Mathis, Jackson. (2016)	Kemampuan sistem kerja (ability work system)	1. Membentuk struktur dan sistem kerja, 2. Mengefektifkan sistem kerja, 3. Berhubungan dengan bawahan dan atasan.	Interval
	Kemampuan meningkatkan Potensi bawahan (ability to increase work)	4. Kemampuan mendorong bawahan utk belajar dari pengalaman, 5. Mendorong bawahan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan.	
	Kemampuan memotivasi dan memobilisasi (ability to motivate and Mobilize)	6. Mendorong bawahan untuk bekerja lbh giat. 7. Membangkitkan semangat kerja. 8. Mampu memberikan harapan-harapan. 9. Menggerakkan bawahan secara sadar.	
Kompetensi, Joan E, Pynes, (2013)	Pengetahuan (Knowledge)	10. Latar belakang Pendidikan sesuai dengan pekerjaan 11. Mengetahui segala prosedur kerja dan tugas dan tanggung jawab, 12. Memahami visi dan misi perusahaan. 13. Belajar otodidak,	Interval
	Keterampilan (Skills)	14. Memiliki ketrampilan teknis, 15. Keterampilan beradaptasi 16. Mampu menggunakan fasilitas kantor yg terkait dengan pekerjaan. 17. Memiliki ketrampilan dalam mewujudkan kinerja yang tinggi. 18. Memiliki ketarampilan diagnosis.	
	Sikap Positif (Positive Thinking)	19. Kesadaran pentingnya akan pekerjaan. 20. Kesadaran akan pentingnya pekerjaan, 21. Melaksanakan tugas2 dgn baik, 22. Melaksanakan tugas-tugas dan prosedur kerja . 23. Berusaha seefektif mungkin dalam bekerja.	
Motivasi Steers Richard M (2011)	Power (Quality of outpu)	24. dianggap bagian penting dalam perusahaan. 25. Gagasan positif selalu direspon oleh pimpinan.	Interval
	Afiliasi (Affiliation)	26. Melakukan hubungan kerja dan bekerjasama dengan karyawan. 27. Peduli dengan masalah orang lain dalam perkerjaan.	

	Kompetensi (competences)	28. Berupaya bekerja yg terbaik dalam perorangan. 29. Dalam upaya mendapatkan pekerjaan mendapat hasil yang terbaik.	
	Hadiah/Imbalan (Reward)	30. Promosi atas dasar prestasi karyawan. 31. Perusahaan memberikan bonus/insentif kpd karyawan.	
	Hukuman (Punishment)	32. Mendapatkan hukuman atas dasar kesalahan, 33. Sanksi-sanksi akan pelanggaran,	
Kinerja John B. Miner (2008)	Kualitas kerja (Quality of output)	34. Ketrampilan dalam bekerja, 35. Ketelitian dalam bekerja. 36. Kontrol terhadap output yang dihasilkan.	Interval
	Kuantitas kerja (Quantity of Output)	37. Menghasilkan ouput produksi sesuai dengan permintaan pasar. 38. Kemampuan merealisasi target produksi. 39. Kemampuan menyelesaikan tugas ektranya dengan baik.	
	Waktu kerja (Time at work)	40. Bekerja keras dengan waktu kerja, 41. Taat pada jam kerja organisasi. 42. Memiliki inisiatif dalam jam kerjanya. 43. Menghargai waktu yang diberikan. 44. Tidak pernah mangkir dari jam kerja yang diberikan.	
	Kerjasama kelompok (Cooperation with others)	45. Bekerjasama baik secara vertical maupun horizontal. 47.mewujudkan sikap kooperatif terhadap organisasi.	

Model analisis yang digunakan, adalah teknik analisis jalur atau PATH analysis yang menguji besarnya sumbangan (kontribusi) masing-masing jalur langsung maupun tidak langsung. Hal itu ditunjuk oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel terhadap kinerja karyawan (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Parsial dan langsung kompetensi terhadap kepemimpinan PT.Assab Steel Indonesia.

Secara parsial dan langsung kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepemimpinan PT.Assab Steel Indonesia ( $X_3$ ), hal ini dapat ditunjukkan melalui penduga  $R^2$  (Square)  $R_{X_3}^2 X_1 = 0,719 (0,848)^2$  adalah terjadi hubungan yang cukup kuat atau sebasa, pembulatan (72,0%) dengan besar koefisien residue pZX1 ( 0,530). Pengaruh yang cukup kuat tersebut secara langsung terjadi secara signifikan, perhatikan uji individual, dimana t hitung yang dihasilkan lebih besar dengan t *probability sig* atau  $58,646 > 0,000 (\alpha < 0,05)$ , lebih menarik lagi bahwa ternyata hubungan ini berprediksi positif, perhatikan perolehan model sub struktural 1 (satu) sebagai  $Z = pX_1 + e$  atau  $Z = 0,72 + 0,530 e$

### **Pengaruh Parsial dan langsung motivasi Terhadap kepemimpinan PT.Assab Steel Indonesia.**

Secara parsial dan langsung motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepemimpinan PT.Assab Steel Indonesia ( $X_3$ ), hal ini dapat ditunjukkan melalui penduga  $R^2$  (Square)  $R_{X_3, X_2}^2 = 0,06$  (0,260)<sup>2</sup> adalah terjadi hubungan positif atau sebesar 13% dengan besar koefisien residue  $p_{ZX2} = (0,940)$ . Pengaruh tersebut secara langsung terjadi secara signifikan, perhatikan uji individual, dimana  $t$  hitung yang dihasilkan lebih besar dengan  $t$  *probability sig* atau  $11,030 > 0,000$  ( $\alpha < 0,05$ ), lebih menarik lagi bahwa ternyata hubungan ini berprediksi positif, perhatikan perolehan model sub struktural 1 (satu) sebagai  $Z = p_{X2} + e$  atau  $X_3 = 0,06X_2 + 0,940 e$ ,

### **Pengaruh Parsial kompetensi Terhadap kinerja karyawan PT. Asaab Steel Indonesia.**

Setelah melakukan pengolahan data dengan SPSS-*pc*. 26.0 ternyata secara parsial kompetensi mampu menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh yang cukup kuat, hal ini dapat ditunjukkan melalui penduga  $R^2$  (Square)  $R_{y, X_1} = 0,887$  (0,942)<sup>2</sup> adalah terjadi hubungan yang positif atau sebesar 14% dengan besar koefisien residue  $p_{yX1} (0,336)$ . Dan pengaruh yang positif tersebut secara langsung terjadi secara signifikan, perhatikan uji individual, dimana  $t$  hitung yang dihasilkan lebih besar dibanding  $t$  *probability sig* atau  $2,421 > 0,000$  ( $\alpha < 0,05$ ), lebih menarik lagi bahwa ternyata hubungan ini berprediksi positif, perhatikan perolehan model sub struktural 2 (dua) sebagai  $Y = \rho_y X_1 + \varepsilon_2$  atau  $Y = 0,887X_1 + 0,336 e$ ,

### **Pengaruh Parsial motivasi Terhadap kinerja karyawan PT. Assab Steel Indonesia.**

Setelah melakukan pengolahan data dengan SPSS-*pc* 26.0 ternyata secara parsial motivasi mampu menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asaab Steel Indonesia, dengan pengaruh yang positif, hal ini dapat ditunjukkan melalui penduga  $R^2$  (Square)  $R_{y, X_2} = 0,108$  (0,330)<sup>2</sup> adalah terjadi hubungan yang positif atau sebesar 11,0 % dengan besar koefisien residue  $p_{yX2} (0,944)$ . Pengaruh tersebut secara langsung terjadi secara signifikan, perhatikan uji individual, dimana  $t$  hitung yang dihasilkan lebih besar dibanding  $t$  *probability sig* atau  $2,283 > 0,000$  ( $\alpha < 0,05$ ), lebih menarik lagi bahwa ternyata hubungan ini berprediksi positif, perhatikan perolehan model sub struktural 2 (dua) sebagai  $Y = \rho_y X_2 + \varepsilon_2$  atau  $Y = 0,108X_2 + 0,944 e$ .

### **Pengaruh Parsial kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan PT.Assab Steel Indonesia.**

Setelah melakukan pengolahan data dengan SPSS. 26.0 ternyata secara parsial kepemimpinan mampu menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan dengan pengaruh yang relatif cukup kuat, hal ini dapat ditunjukkan melalui penduga  $R^2$  (Square)  $R_{y, X_3} = 0,887$  (0,942)<sup>2</sup> adalah terjadi hubungan yang relatif cukup kuat atau sebesar 88% dengan besar koefisien residu  $p_{yZ} (0,336)$ . Pengaruh yang cukup kuat tersebut secara langsung terjadi secara signifikan, perhatikan uji individual, dimana  $t$  hitung yang dihasilkan lebih besar dibanding  $t$  *probability sig* atau  $2,421 > 0,018$  ( $\alpha < 0,05$ ), lebih menarik lagi bahwa ternyata hubungan ini berprediksi positif, perhatikan perolehan model sub struktural 2 (dua) sebagai  $Y = \rho_y X_3 + \varepsilon_2$  atau  $Y = 0,887 + 0,942 e$ .

### **Pengaruh kepemimpinan sebagai pemoderasi Variabel dari hubungan tidak langsung kompetensi dan motivasi terhadap Kinerja karyawan PT.Assab Steel Indonesia.**

Pada kesempatan ini akan dilakukan pengujian, apakah variabel kepemimpinan ternyata memberikan peran penting dan mampu memperkuat hubungan tidak langsung antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja Sebagaimana yang dijelaskan Prista T (2008), bahwa Variabel mediasi dapat saja memperkuat atau memperlemah hubungan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hal yang sama oleh Yuyun

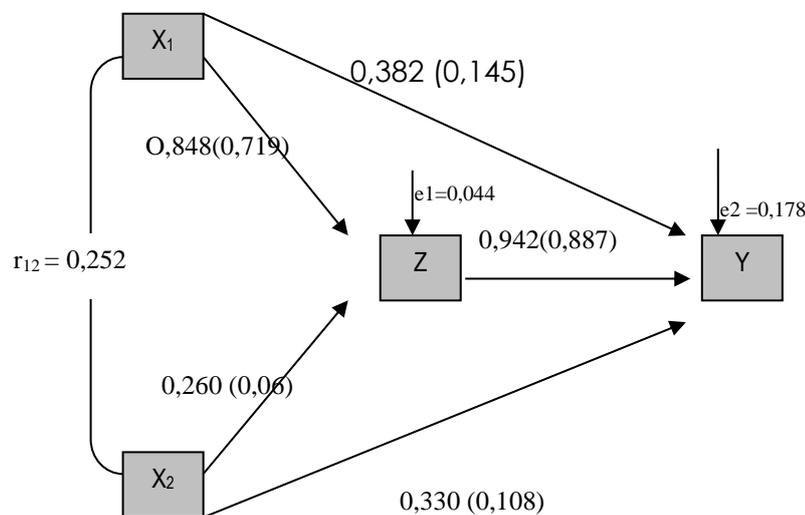
Wirasamitha (2008), bahwa variabel moderator tersebut dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Hal yang menarik pada kesempatan ini adalah apakah variabel kepemimpinan (X3) dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tidak langsung antara variabel kompetensi (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Assab Steel Indonesia. Kemudian, melalui hasil pengolahan data lapangan dengan program SPSS-*pc* 26.0 diperoleh data output statistical (Hubungan signifikansi antara variabel). Perhatikan Tabel 2. berikut:

**Tabel 2. Pengujian Uji Hipotesis variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> Terhadap Y Melalui X<sub>3</sub>**

Jalur		X <sub>1</sub> →X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub> →X <sub>3</sub>	X <sub>1</sub> →Y	X <sub>2</sub> →Y	X <sub>3</sub> →Y
Coefisien		0.719	0.06	0.145	0.108	0.887
Uji T	t. hitung	58,646	11,030	1,976	2,4286	2,421
	t. value	0.000	0.000	0.042	0.048	0.018
Keterangan		Signifikan	Signifikan	Signifikan	Signifikan	Signifikan

Sumber : Hasil Pengujian signifikansi (2023)



Melalui tampilan data dalam gambar tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai temuan penelitian adalah bahwa selain *kepemimpinan* mampu berperan sebagai moderating variabel, juga mampu berperan sebagai variabel intervening karena semua variabel jalur terjadi secara signifikan. Perhatikan tampilan tabel (4.2.6) semua jalur terjadi secara signifikan untuk  $\alpha = 0,05$ , (*uji signifikansi antar jalur* oleh Yuyun Wirasamitha (2008)). Kemudian memperhatikan temuan jalur tidak langsung (*indirectly*)  $TE X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0.145 + 0.638) = 0.746$  dan  $TE X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0.108 + 0.407) = 0.512$ . Hasil perhitungan *Path Analysis* ini menunjukkan variabel kepemimpinan mampu memperkuat hubungan tidak langsung antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Asaab Steel Indonesia, bila dibandingkan tidak menggunakan variabel pemoderasi. Perhatikan bila jalur tidak mempergunakan variabel pemoderasi, dimana *coefficient Path (Directly)*  $TE X_1 \rightarrow Y = 0,145$  dan  $TE X_2 \rightarrow Y = 0,108$ . Fenomena ini memberikan arti juga, bahwa keberhasilan kinerja karyawan PT. Assab Steel Indonesia adalah sangat bergantung dari peran kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi. Kemudian, bahwa kebijakan kompetensi dan motivasi yang diberikan oleh pihak manajemen akan memberikan manfaat yang signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Asaab Steel Indonesia ke depan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Melalui PATH analysis (Analisis jalur), bahwa Kompetensi dan motivasi ternyata secara parsial dan langsung mempengaruhi kepemimpinan. Dengan demikian peran kepemimpinan akan dapat mendorong terciptanya kinerja karyawan yang optimal pada PT. Assab Steel Indonesia, dan bahkan terjadinya kinerja karyawan yang optimal ini akan memprediksikan keberhasilan usaha PT. Assab Steel Indonesia dalam bisnis yang sangat kompetitif. Hal yang sama, secara parsial dan langsung kompetensi dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian, dari hubungan tidak langsung bahwa kepemimpinan mampu memoderasi hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan adalah salah satu solusi dalam mempertahankan kompetensi yang sudah ada motivasi yang selama ini diberikan organisasi. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian empiris, terdahulu bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian halnya dengan kepemimpinan yang menyatakan salah satu variabel yang dapat memoderasi variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Melihat hasil pengujian dan temuan, bahwa hubungan jalur langsung (directly) antara kompetensi dan motivasi terhadap kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, namun tidak mampu memberikan pengaruh yang kuat dan sangat kuat terhadap kinerja karyawan, bila dibandingkan dengan menggunakan jalur tidak langsung (Indirectly). Diusulkan kepada HRD PT. Assab Steel Steel Indonesia untuk melakukan upskilling terhadap sumber daya manusianya, khususnya dengan peran kepemimpinan sebagai pemoderasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan kedepan, adalah salah satu langkah yang strategis, efisien dan efektif setelah pasca pandemic berlalu. Hal itu secara operasional dapat dilakukan dengan mengoptimalkan kepemimpinan dengan Memberikan Kinerja yang Unggul. Penting untuk tidak hanya memenuhi standar ekspektasi namun juga memberikan sesuatu yang lebih setiap saat dibutuhkan oleh karyawan, mampu berfikir kritis dan strategis dan memiliki keterampilan interpersonal yang kuat dan soft skill lainnya, seperti mendengarkan secara aktif, memetakan strategi bisnis dan kemampuan untuk menengahi konflik.

Tingkat akurasi kelemahan penelitian ini pada saat dilakukan pra survei, bahwa eksistensi variabel kompetensi dan motivasi melemah adalah sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan yang masih melakukan kebijakan Like and dislike terhadap para bawahannya, bukan merupakan sebuah budaya perusahaan yang perlu dilestarikan. Karena like and dislike bukan merupakan budaya perusahaan melainkan perilaku individu yang ada dalam perusahaan tersebut. Perilaku individu yang harus dibenahi agar tidak mempengaruhi performance perusahaan. Solusinya adalah melakukan sistem kerja yang terintegrasi (integrated) dengan kebijakan Top Down secara profesional dan transparansi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amni dan Hayati (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Tutor (Studi Kasus pada Tutor PKBM Wilayah Tangerang Selatan). *Journal JENIUS*, Volume 1, No 1 (2017) p ISSN: 2581-2769\elISSN: 2598-9502.
- Arnoud De Meyer, Peter J Williamson (2019). *Ecosystem Edge, Sustaining Competitive in the Face of Disruption*.
- Benjamin Bukit, (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, Zahr, Publishing.
- Blanchard, (2002). *Strategic Human Resource Development* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall).
- Freemot E Kast. (2001). *Personal Administration and Human Resource Management*. A Willey

- Trans-Edition. John Willey and Sons. Inc.
- Gery Dessler, (2016). Human Resources Management, Prentice Hall, Inc.
- Hasibuan, M. (2012). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hidayat, Ahmad (2016) Analisis Kompetensi dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan produksi PT. Pupuk Kujang. Journal Mix, Vol V no 2, 2016.
- Ian Warthing and Chris Britton, (2016). The Business Environment, FT, Prentice Gall, Financial Times.
- John B. Minner, (2008). Productivity and Performance Appraisal (London: Kogan Page Limited), (Massachusetts: Allyn dan Bacon).
- Jhon Soeprihanto, (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia-Menghadapi Abad ke-2. Edisi Keenam (Jakarta-Erlangga).
- Joan E Pynes, (2013). Humans Management for Public and Non-Profit Organization: a Strategic Approach. The University Of South Florida.
- Jhon Westerman, (2007). Human Resource Management; New Strategies, Deep and Deep Pup, New Delhi
- John Rschermerhorn (2011). Organizational Behavior, Twelfth edition, Wiley Plus.
- Jex, Steve, M & Briit, Thomas, W. (2008). Organizational psychology (2nd ed). John Wiley& Son. Inc
- Kartono, Kartini. (2011). Pemimpin dan kepemimpinan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Keith Davis dan Werther W.B. (2003). Managing Human Resources, Productivity, Quality Of Work Life. Third Edition. Amerika: Mc Graw Hill International.
- Lily Desianti Permatasari (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan CV Indonesia Live Garment Bidang Produksi Bagin Sewing, Kabupaten Sragen. Article, Solusi Akdemis, 2017.
- Malthis H Jackson. (2016). Human Resource Management In Organization, Florence United States.
- Marwansyah dan Yohanas Oemar (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabag Pekanbaru. Journal Tepak Manajemen Bisnis, Volume VII, No 2 Mei 2015.
- Michael H. Kutner, (2005). Applied Linear Statistical Models, Mc Graw-Hill, International Edition.
- Moehariono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mulyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Bogor: In Media.
- Nasdir Bantaeng (2018) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Makasar. YUME, Journal of Management, Vol 1, No 1 (2018), e-ISSN: 2614-4851 X.
- Ni Kadek Ayu Dwiyanti, Komang Krisna Heryanda (2019) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan PD BPR Bank Buleleng 45. Journal Bisma: Manajemen, Vol 5 No 2, Oktober 2019, p-SSN: 2476-8782.
- NiKetut Lely Sriutama, Wayan Mandra (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Penyidik DITRESKRIMSUS POLDA BALI. Journal VALLUES, Volume 2, Nomer 2, Tahun 2021.
- Oei, I. (2010). Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Paul Wernimont, (1999). Human Resources Development, John Willey and Sons, New York.
- Prista T, 2008. Model-Model Penelitian Ekonomi dan Manajemen, LPPM, Pascasarjana,

- Universitas Krisnadwipayana, Jakarta.
- Peter Sange, (2004). Human Resources Management, Houghton Mifflin, Boston.
- Richard I Levin, David S. (2010), Statistics for Management Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Robin, Stephen, P. (2008). Organization behavior. Upper Saddle River. N.J: Prentice Hall.
- Robin, Stephen, P., & Judge. Timothy. A. 2013. Organizational behavior. Person Education Inc
- Ryan, T. (2013). Sample Size Determination and Power. John Wiley and So
- Ramizkowsky, (2006). Skills and Advantage. New York: Houghton - Mifflin.
- Roger Below, (1999). Psychology of Personnel in Business and Industry, Prentice-Hall: New Jersey.
- Ronald Lippit. (1992). Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Pemimpin Abnormal itu). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosabert Kanter, (1993). Strategy Implementation: The Role of Structures And Process. St. Paul: West Publishing.
- Riduwan. Engkos Achmad K, 2018. Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis), AlfaBreta, Bandung.
- Setiaji, (2004). Statistika terapan untuk penelitian. Alfabeta. Bandung.
- Spencer. (2003). The Performance Challenge. Developing Management System to Make Employees Your Organization's Greatest Assets. (New York: Perseus Books).
- Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil). Bandung: Refika Aditam
- Stokes, (2014), Performance Appraisal in Management, London: Printed in The Great Britain by Cax & Nyrman.
- Sumanwijaya, (2017). Pemimpin & Kepemimpinan Dalam Manajemen, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana
- Suriadiningrat Palembang (2020) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Negara Sipil. Journal Competitiveness, Vol 9, No 1 (2020), P-ISSN, 1978-3035. PS Muammadiyah Makasar.
- Toha, Miftah, (2011) Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada, cetakan Ketujuh.
- Trisno Wibowo (2018) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Tenaga Pendidik AMIK Luwuk Bangai. YUME, Journal of Management, Vol 1, No 1 (2018), e-ISSN: 2614-4851 X.
- Yuyun Wirasasmitha, (2008) Metodologi penelitian dan Arti Pentingnya Moderator dan Pendekatan Pengidentifikasiannya, Paper Disampaikan Pada Diskusi Terbatas, Pascasarjana UNPAD, Bandung, Pasca Sarjana UNPAD, Bandung
- Wibowo. (2009). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- William G, Zikmund, (2013), Business Research Methods, Ninth International Edition, South Western.