

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCY AND WORK
MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT PENERBIT BUKU
ERLANGGA REGION PURWASUKA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PENERBIT BUKU ERLANGGA
WILAYAH PURWASUKA**

Muhammad Khisomudin¹, Hartelina², Nunung Nurhasanah³, Sonny Hersona Gw⁴
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Singaperbangsa
Karawang^{1,2,3,4}

Khisomudin02@gmail.com¹, hartelina.ekonomi@fe.unsika.ac.id²,
nunungnurhasanah@feb.unsika.ac.id³, Sonny.hersona@fe.unsika.ac.id⁴

ABSTRACT

This study aims to test and analyze the Influence of Leadership Style, Competence and Work Motivation on Employee Performance at PT Penerbit Buku Erlangga in Purwasuka Region. The study was conducted using descriptive and verification methods, namely: collecting, presenting, analyzing and testing hypotheses and making conclusions and suggestions. The population in this study was 65 with a sample of 56 respondents and a sampling technique using simple random sampling. The analysis techniques used were scale range analysis techniques, multiple regression analysis and coefficient of determination with the help of the SPSS version 26 application. Based on the results of the descriptive analysis that has been carried out, this study proves that Leadership shows an average value of 167.1 with fairly good criteria. Competence shows an average value of 162.7 with fairly good criteria. Motivation shows an average value of 164.7 with fairly good criteria. Employee performance shows an average value of 174.7 with fairly good criteria. Leadership partially has an influence on employee performance, Competence partially has no influence on Performance, work motivation partially has no influence on employee performance but simultaneously leadership, competence and work motivation have an influence on employee performance with a determination coefficient of 86.1%.

Keywords: Leadership, Competence, Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif, yaitu: mengumpulkan, menyajikan, menganalisis dan melakukan pengujian hipotesis serta membuat kesimpulan dan saran. Populasi pada penelitian ini berjumlah 65 dengan sampel yang digunakan 56 responden serta teknik pengambilan sampel dengan simple random sampling. Teknik analisis yang digunakan yaitu teknik analisis rentang skala, analisis regresi berganda serta koefisien determinasi dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan menunjukkan nilai rata-rata 167,1 dengan kriteria cukup baik. kompetensi menunjukkan nilai rata-rata 162,7 dengan kriteria cukup baik. Motivasi menunjukkan nilai rata-rata 164,7 dengan kriteria cukup baik. Kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata 174,7 dengan kriteria cukup baik. Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Kompetensi secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja, motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi secara simultan kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 86,1%.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian Indonesia saat ini mendorong dunia usaha tumbuh pesat dan meningkatkan daya saing. Namun persaingan yang

semakin ketat akibat pasar bebas dan digitalisasi, memaksa perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor

utama operasional. Peningkatan kualitas SDM menjadi strategi penting untuk mendorong produktivitas tinggi dan keberlangsungan usaha (Sinambela, 2021).

SDM merupakan unsur penggerak terpenting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan perusahaan bergantung pada manajemen yang efektif dalam mengelola sumber daya yang dimiliki (Afrola & Tanjung, 2022). SDM adalah aset berharga yang harus dikelola dengan baik untuk menciptakan deskripsi kerja yang jelas dan prestasi optimal (Meydha Miranda B., 2019). Prestasi kerja atau Kinerja karyawan sendiri diartikan sebagai hasil kerja yang dapat diukur dan dibandingkan dengan standar tertentu yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan (Rima & Bambang, 2018). Hal yang penting pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan penilaian kinerja terhadap hasil kerja para karyawannya. Dengan melakukan metode penilaian kinerja yang teratur dan sistematis serta pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang objektif, yang dapat diterima oleh karyawan dengan baik.

PT Penerbit Buku Erlangga sudah berdiri sejak 1952, merupakan salah satu penerbit terbesar di Indonesia yang fokus menyediakan buku Pelajaran sekolah. Perusahaan menghadapi tantangan signifikan akibat digitalisasi dan persaingan ketat baik dari penerbit lokal maupun internasional. Salah satu pasar terbesarnya adalah di Wilayah Purwakarta, Subang, dan Karawang (Purwasuka) dengan potensi populasi yang sangat besar. Namun kinerja penjualan di wilayah ini mengalami fluktuasi.

Tabel 1. Data Penjualan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka

No	Tahun	Pencapaian %
1	2019	73,8%
2	2020	78,1%
3	2021	81,0%
4	2022	89,2%
5	2023	83,8%

Sumber: Divisi Marketing PT Penerbit Buku Erlangga, 2024

Data penjualan 2019–2023 menunjukkan pencapaian yang meningkat dari 73,8% (2019) hingga 89,2% (2022), tetapi kembali turun menjadi 83,8% pada 2023, belum pernah mencapai target 100%. Menurunnya omzet penjualan ini tidak terlepas dari SDM yang dimiliki saat ini, jika melihat hasil penilaian kinerja karyawan pada 5 tahun terakhir mengalami penilaian yang kurang baik.

Tabel 2. Penilaian Kinerja Karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka

No	Tahun	Standar Kinerja	Penilaian Kinerja
1	2019	85%	80%
2	2020	85%	75%
3	2021	85%	75%
4	2022	85%	78%
5	2023	85%	85%

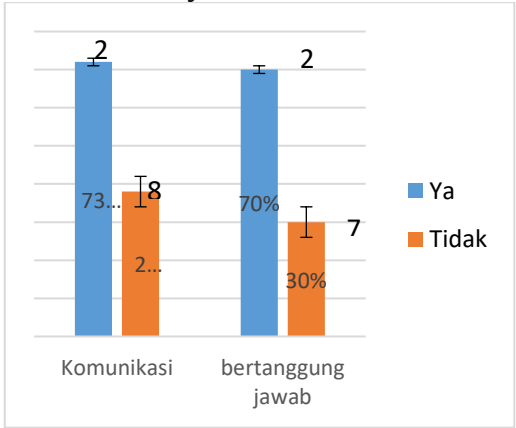
Sumber: HRD PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka, 2024

Penilaian kinerja karyawan yang diukur melalui target penjualan, kualitas kerja, dan inovasi menunjukkan hasil yang belum optimal. Standar kinerja perusahaan sebesar 85% baru tercapai pada 2023, setelah beberapa tahun sebelumnya berada di bawah standar, dengan titik terendah pada 2020–2021 sebesar 75%. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yaitu kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja. Penelitian Saribu dkk. (2021) serta Purwaningsih (2017) menguatkan bahwa ketiga variabel ini

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor utama dalam keberhasilan organisasi, karena memengaruhi optimisme, kepercayaan diri dan komitmen anggota terhadap tujuan. Pemimpin yang baik bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan, mampu membimbing, mengarahkan, memotivasi, mengendalikan organisasi, menciptakan lingkungan kerja sehat, memberikan pengawasan dan mengarahkan tim sesuai misi organisasi (Asri et al., 2019). Kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan anggota untuk menggerakkan, membimbing, mengarahkan, dan mengawasi dalam mencapai tujuan bersama.

Tabel 3. Hasil Kuesioner Prapenelitian Variabel Kepemimpinan Pada PT penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka



Sumber: Peneliti, 2024

Berdasarkan survei pra-penelitian terhadap 30 karyawan PT Penerbit Buku Erlangga wilayah Purwasuka, ditemukan bahwa pada indikator komunikasi terdapat ketidakpuasan 26,7% karyawan, menunjukkan atasan kurang berperan sebagai komunikator yang baik. Pada indikator tanggung jawab, 30% karyawan menyatakan tidak puas, yang mengindikasikan kurangnya tanggung jawab pimpinan atas keputusan yang

diambil. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasni, Noviantoro, dan Septianti (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana terlihat pada kasus PT Win Access Telecommunication Palembang.

Kompetensi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang kompeten memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang sesuai, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku profesional (Nofianti & Rama, 2023). Kompetensi yang tinggi memungkinkan individu menjalankan strategi organisasi secara efektif, sesuai Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2018 tentang BNSP yang mengatur sertifikasi kompetensi kerja. Pada PT Penerbit Buku Erlangga wilayah Purwasuka, mayoritas karyawan berpendidikan S1 (95,38%), disusul SLTA (3,07%), dan S2 (1,53%). Survei prapenelitian pada 30 karyawan menunjukkan mayoritas memiliki tingkat kompetensi rendah pada empat unsur utama:

Tabel 4. Hasil Kuesioner Pra Penelitian mengenai Kompetensi Karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka

No	Unsur Yang Dinilai	Tinggi	Rendah
1	Kemampuan yang berdampak pada orang lain	12	18
2	Kemampuan berbicara dan mendengarkan orang lain	13	17
3	Kemampuan untuk merencanakan pekerjaannya	10	20
4	Kemampuan mengerjakan tugas kantor yang diberikan	14	16

Sumber: Hasil olah data 2024

Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian Sutrisno & Gilang (2018) yang menemukan bahwa

kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 51%.

Motivasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Tanpa dorongan internal, kinerja optimal sulit dicapai. Motivasi dapat ditingkatkan melalui pemberian reward, pengembangan karir dan promosi jabatan. Hasil wawancara dengan Manager HRD PT Penerbit Buku Erlangga wilayah Purwasuka mengungkap beberapa permasalahan motivasi: Sebagian karyawan merasa kurang antusias meningkatkan prestasi kerja serta beberapa karyawan merasa puas dengan jabatan yang dimiliki sehingga kurang terdorong untuk meraih posisi lebih tinggi. Sedangkan Pra-survei terhadap 30 karyawan menunjukkan mayoritas tingkat motivasi masih rendah.

**Tabel 5. Hasil Kuesioner
Prapenelitian Variabel motivasi kerja
karyawan PT Penerbit Buku
Erlangga Wilayah Purwasuka**

No	Dimensi	Tinggi	Rendah
1	Penghargaan	10	20
2	Hubungan Sosial	12	18
3	Keberhasilan dalam Bekerja	15	15

Sumber: Hasil olah data 2024

Temuan ini mengindikasikan perlunya peningkatan motivasi kerja di perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Goni, Manoppo & Rogahang (2021) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta penelitian Basalamah, Yantu & Podungge (2022) yang menemukan pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja, dengan kontribusi 84,2%.

Berdasarkan paparan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis serta menjelaskan seberapa besar pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam kajian ilmu manajemen, para ahli memberikan beragam definisi yang menekankan pada fungsi, tujuan, dan proses yang terlibat di dalamnya. Terry dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Definisi ini menekankan bahwa manajemen bukan sekadar kegiatan mengatur, melainkan serangkaian proses yang terstruktur dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Dalam perspektif ilmu manajemen, para ahli memberikan definisi yang beragam mengenai manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan menekankan peran strategisnya dalam mengelola tenaga kerja. Ricardianto (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat dapat tercapai secara optimal. Definisi ini menitikberatkan pada optimalisasi peran tenaga kerja demi kepentingan bersama, baik organisasi maupun pihak terkait lainnya.

Kepemimpinan didefinisikan secara beragam oleh para ahli dengan penekanan yang berbeda pada proses, kemampuan, dan hubungan antara

pemimpin dan pengikut. Yukl (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya untuk mempengaruhi bawahan melalui komunikasi dan tindakan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Kompetensi dipandang sebagai faktor fundamental yang menentukan efektivitas individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan. Sedarmayanti (2020) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif. Definisi ini menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal yang diperlukan untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Susilo et al. (2023) mendefinisikan motivasi kerja sebagai sebuah situasi yang dapat membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Definisi ini menekankan peran motivasi sebagai penggerak yang menjaga konsistensi perilaku individu dalam menjalankan tugas.

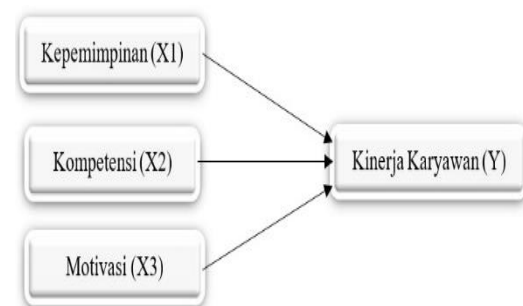
Stephen Robbins dalam Sinambela (2018) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari output yang dihasilkan, tetapi juga dari kesesuaian hasil tersebut dengan standar yang telah disepakati.

METODE DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka berjumlah 65

sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 56 responden. Teknik pengambilan sampel dengan cara *simple random sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi terbaru, yang memudahkan proses perhitungan statistik serta pengujian hipotesis. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan, serta uji normalitas untuk menilai distribusi data. Selanjutnya, digunakan analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan, sedangkan uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan semua variabel independen terhadap variabel dependen. Metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang akurat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka.

Model penelitian yang digunakan Adalah:



Sedangkan hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh secara parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Penerbit Buku Erlangga.
2. Terdapat pengaruh secara parsial kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Penerbit Buku Erlangga.
3. Terdapat pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Penerbit Buku Erlangga.
4. Terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan PT Penerbit Buku Erlangga.

HASIL DAN PEMBAHASANA PENELITIAN

Hasil Uji Keabsahan Data

Untuk menguji ketepatan dari instrumen penelitian yang digunakan, maka sebelum data diolah lebih lanjut terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian dengan tujuan untuk membuktikan apakah seluruh instrumen ini telah mampu mengukur secara tepat apa yang ingin diukur (*valid*) serta memiliki konsistensi yang baik (*reliabel*) untuk dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Variabel	No Item	Koefisien Validitas (r hitung)	r kritis	Kriteria
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,919	0,3	Valid
	X1.2	0,793	0,3	Valid
	X1.3	0,781	0,3	Valid
	X1.4	0,88	0,3	Valid
	X1.5	0,823	0,3	Valid
	X1.6	0,925	0,3	Valid
	X1.7	0,808	0,3	Valid
	X1.8	0,756	0,3	Valid
	X1.9	0,818	0,3	Valid
	X1.10	0,884	0,3	Valid
Kompetensi (X2)	X2.1	0,858	0,3	Valid
	X2.2	0,826	0,3	Valid
	X2.3	0,796	0,3	Valid
	X2.4	0,830	0,3	Valid
	X2.5	0,850	0,3	Valid
	X2.6	0,848	0,3	Valid
	X2.7	0,808	0,3	Valid
	X2.8	0,760	0,3	Valid
	X2.9	0,768	0,3	Valid
	X2.10	0,806	0,3	Valid
Motivasi Kerja (X3)	X3.1	0,855	0,3	Valid
	X3.2	0,849	0,3	Valid
	X3.3	0,832	0,3	Valid
	X3.4	0,845	0,3	Valid
	X3.5	0,878	0,3	Valid

Kinerja Karyawan (Y)	X3.6	0.849	0,3	Valid
	X3.7	0.901	0,3	Valid
	X3.8	0.850	0,3	Valid
	X3.9	0.760	0,3	Valid
	X2310	0.787	0,3	Valid
	Y1	0.909	0,3	Valid
	Y2	0.576	0,3	Valid
	Y3	0.670	0,3	Valid
	Y4	0.692	0,3	Valid
	Y5	0.885	0,3	Valid
	Y6	0.888	0,3	Valid
	Y7	0.723	0,3	Valid
	Y8	0.903	0,3	Valid
	Y9	0.776	0,3	Valid
	Y10	0.351	0,3	Valid
	Y11	0.371	0,3	Valid
	Y12	0.849	0,3	Valid

Dari tabel di atas, diperoleh informasi bahwa seluruh butir instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai r hitung $> r$ tabel 0,3 (*critical value*) sehingga seluruh butir instrumen yang digunakan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Setelah dilakukan pengujian validitas terhadap instrumen yang digunakan, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas yang dimaksudkan untuk menguji tingkat konsistensi dari alat ukur penelitian.

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Nilai Kritis	Kesimpulan
Kepemimpinan (X1)	0,953	10	0,7	Reliabel
Kompetensi (X2)	0,943	10	0,7	Reliabel

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized Residual	
N	56
Normal Parameters ^{a,b}	Mean
	Std. Deviation
	Absolute
	0,0000000
	3,49088094
	0,118

Motivasi Kerja (X3)	0953	10	0,7	Reliabel
Kualitas Pelayanan (Y)	0,913	12	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2025

Dari tabel 7 di atas, diperoleh informasi bahwa seluruh variabel memiliki koefisien *chronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak, untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal dapat dilakukan dengan berbagai metode, karena sampel ≥ 50 maka metode yang digunakan adalah Kolmogorov-smirnov dengan ketentuan apabila variabel memiliki nilai α hitung lebih besar dari 0.05 maka variabel terdistribusi normal.

Most Extreme Differences	Positive	0,092
	Negative	-0,118
Test Statistic		0,118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.385 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound 0,372
		Upper Bound 0,397

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 299883525.

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan bahwa nilai asymp. Sig. (2-tailed) 0,069 > 0,05 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan layak untuk pengujian statistik.

Hasil Uji Deskriptif

Berikut ini adalah hasil uji deskriptif:

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Uji Deskriptif

Variabel Kepemimpinan (X1)			
No	Indikator	Skor	Keterangan
1	X1.1	166	Cukup Baik
2	X1.2	168	Cukup Baik
3	X1.3	164	Cukup Baik
4	X1.4	167	Cukup Baik
5	X1.5	172	Cukup Baik
6	X1.6	174	Cukup Baik
7	X1.7	160	Cukup Baik
8	X1.8	159	Cukup Baik
9	X1.9	163	Cukup Baik
10	X1.10	178	Cukup Baik
Total Skor		1671	
Rata-rata		167,1	Cukup Baik
Variabel Kompetensi (X2)			
1	X2.1	166	Cukup Baik
2	X2.2	167	Cukup Baik
3	X2.3	163	Cukup Baik
4	X2.4	162	Cukup Baik
5	X2.5	159	Cukup Baik
6	X2.6	171	Cukup Baik
7	X2.7	155	Cukup Baik
8	X2.8	153	Cukup Baik
9	X2.9	161	Cukup Baik
10	X2.10	170	Cukup Baik
Total Skor		1627	

Rata-rata		162,7	Cukup Baik
Variabel Motivasi Kerja (X3)			
1	X3.1	162	Cukup Baik
2	X3.2	169	Cukup Baik
3	X3.3	165	Cukup Baik
4	X3.4	167	Cukup Baik
5	X3.5	164	Cukup Baik
6	X3.6	163	Cukup Baik
7	X3.7	170	Cukup Baik
8	X3.8	157	Cukup Baik
9	X3.9	163	Cukup Baik
10	X3.10	167	Cukup Baik
Total Skor		1647	
Rata-rata		164,7	Cukup Baik
Variabel Kinerja Karyawan (Y)			
1	Y.1	170	Cukup Baik
2	Y.2	147	Cukup Baik
3	Y.3	160	Cukup Baik
4	Y.4	160	Cukup Baik
5	Y.5	168	Cukup Baik
6	Y.6	183	Cukup Baik
7	Y.7	155	Cukup Baik
8	Y.8	172	Cukup Baik
9	Y.9	188	Cukup Baik
10	Y.10	200	Baik
11	Y.11	198	Baik
12	Y.12	195	Baik
Total Skor		2096	
Rata-rata		174,7	Cukup Baik

Hasil Verifikatif**Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Penerbit Buku

Erlangga Wilayah Purwasuka jika nilai variabel independen di ubah- ubah dengan cara membuat persamaan regresi berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *Statistical Programming for Social Science (SPSS)* dapat dilihat dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 10. Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	10,884	1,716		6,342	0,000
Kepemimpinan X1	0,481	0,288	0,493	5,139	0,000

Kompetensi X2	0,723	0,394	0,675	1,537	0,072
Motivasi Kerja X3	0,093	0,352	0,092	0,266	0,792

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Dari hasil pengujian tersebut, maka di dapat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 10,884 + 0,481 X1 + 0,723 X2 + 0,093 X3 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

X1 = Kepemimpinan

X2 = Kompetensi

X3 = Motivasi kerja

Dari hasil tersebut dapat di presentasikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan persamaan regresi yang terbentuk menjelaskan bahwa nilai konstan 10,884 menunjukkan nilai Kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga apabila variabel kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja dalam keadaan konstan maka nilai Kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga adalah 10,884.
2. Koefisien Regresi kepemimpinan bernilai 0,481 menunjukkan setiap peningkatan kepemimpinan artinya setiap penambahan atau peningkatan kepemimpinan 1% maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,481. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif Kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

3. Koefisien Regresi kompetensi bernilai 0,311 menunjukkan setiap penambahan kompetensi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,723. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

4. Koefisien Regresi motivasi kerja bernilai 0,093 menunjukkan setiap penambahan motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0,545. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

Analisis Koefisien Determinasi

Setelah koefisien regresi sudah diketahui dan sudah diujikan signifikannya, maka selanjutnya harus dihitung koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.928 ^a	0,861	0,852	3,59017

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan X1, Kompetensi X2, Motivasi Kerja X3

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R Square) yaitu sebesar 0,861 x 100 %

= 86,1% dimana nilai determinasi ini artinya bahwa kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan, kompetensi

dan motivasi kerja sebesar 86,1% sisanya sebesar 13,9 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh parsial kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Penerbit Buku Erlangga

Tabel 12. Pengaruh Parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,884	1,716		6,342	0,000
	Kepemimpinan X1	0,481	0,288	1,493	5,139	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel diatas bahwa nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan (X1) adalah 5,139. Nilai t_{hitung} diatas selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan tingkat signifikan 5%, $df = n - 2 = 94 - 2 = 92$ diperoleh $t_{tabel} = 1,674$. Dengan demikian diketahui nilai $t_{hitung} (5,139) > t_{tabel} (1,674)$, maka dapat dinyatakan

bahwa H_0 ditolak maka H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

2. Pengaruh parsial kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Penerbit Buku Erlangga

Tabel 13. Pengaruh Parsial Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,884	1,716		6,342	0,000
	Kompetensi X2	0,723	0,394	0,675	1,537	0,072

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} variabel kompetensi (X2) adalah 1,537. Nilai t_{hitung} diatas selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan tingkat signifikan 5%, $df = n - 2 = 56 - 2 = 54$ diperoleh $t_{tabel} = 1,674$. Dengan demikian diketahui nilai $t_{hitung} (1,537) < t_{tabel} (1,674)$, maka dapat

dinyatakan bahwa H_0 diterima maka H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

3. Pengaruh parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Penerbit Buku Erlangga

Tabel 14. Pengaruh Parsial Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	10,884	1,716	6,342	0,000
	Motivasi Kerja X3	0,093	0,352	0,092	0,266

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

Sumber: Hasil Olah data, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai t_{hitung} variabel adalah 0,266. Nilai t_{hitung} diatas selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan tingkat signifikan 5%, $df = n - 2 = 56 - 2 = 54$ diperoleh $t_{tabel} = 1,674$. Dengan demikian diketahui nilai $t_{hitung} (0,266) < t_{tabel} (1,674)$, maka dapat dinyatakan bahwa H_0 diterima maka H_1 ditolak,

artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

4. Pengaruh simultan kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Penerbit Buku Erlangga

Tabel 15. Uji Hipotesis Simultan

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4135,738	3	1378,579	106,955	.000 ^b
Residual	670,244	52	12,889		
Total	4805,982	55			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan Y

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan X1, Kompetensi X2, Motivasi Kerja X3

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel hasil perhitungan menunjukan nilai $F_{hitung} = 106,955$ dengan tingkat signifikansi 0,000 sedangkan nilai $F_{tabel} = 2,783$. Nilai $F_{hitung} > F_{tabel} (106,955 > 2,783)$ dan tingkat signifikansi ($0,000 < 0,050$) dengan hipotesa H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga.

PEMBAHASAN DESKRIPTIF

Variabel Kepemimpinan di PT Penerbit Buku Erlangga

Pada variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa indikator stabilitas emosi, hubungan manusia, motivasi pribadi, dan kemampuan komunikasi pada pemimpin memiliki skor rata-rata 167,1 yang termasuk dalam kategori "Cukup Baik." Indikator stabilitas emosi mencerminkan kemampuan pemimpin

untuk tetap tenang dalam situasi penuh tekanan dengan skor masing-masing 166 dan 168. Hal ini sejalan dengan pendapat Goleman (2021) yang menyatakan bahwa stabilitas emosi merupakan bagian dari kecerdasan emosional yang penting bagi kepemimpinan efektif dalam menghadapi tekanan kerja. Selain itu, skor pada hubungan manusia (164 dan 167) menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan yang cukup baik dalam membangun hubungan interpersonal dan mendengarkan kebutuhan anggota tim. Penemuan ini mendukung pendapat Yukl (2020), yang menekankan pentingnya hubungan manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Indikator motivasi pribadi dan kemampuan komunikasi juga memiliki skor rata-rata yang cukup baik. Motivasi pribadi pemimpin, seperti dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan (172 dan 174), menunjukkan bahwa pemimpin

memiliki dorongan untuk mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Herzberg dalam teori motivasi kerja. Namun, skor yang lebih rendah pada aspek memotivasi diri sendiri (160) menunjukkan adanya peluang perbaikan untuk pengembangan kepemimpinan secara personal. Pada indikator kemampuan komunikasi, skor tertinggi (178) terkait dengan kemampuan berkomunikasi dengan pihak terkait menunjukkan keunggulan pemimpin dalam menjalin hubungan eksternal. Hasil ini konsisten dengan pandangan Robbins dan Judge (2021), yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif menjadi elemen penting dalam mengarahkan tim untuk mencapai tujuan bersama.

Variabel Kompetensi di PT Penerbit Buku Erlangga

Hasil rekapitulasi variabel kompetensi menunjukkan bahwa rata-rata skor keseluruhan adalah 162,7, yang berada dalam kategori "Cukup Baik." Pada indikator motif, skor 166 dan 167 mengindikasikan bahwa karyawan memiliki dorongan yang cukup kuat untuk mencapai target dan meningkatkan kinerja di lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), di mana motif dianggap sebagai faktor internal yang mendorong perilaku individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pada indikator watak, skor yang relatif konsisten (163 dan 162) mencerminkan bahwa karyawan memiliki integritas yang cukup baik dan kemampuan menghadapi tekanan dengan tenang, sesuai dengan teori Moeheriono (2020) yang menyatakan bahwa karakter atau traits karyawan memengaruhi stabilitas mereka dalam bekerja.

Selanjutnya, indikator konsep diri memiliki skor yang bervariasi, yaitu 159

dan 171. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun ada keyakinan diri yang baik pada beberapa karyawan, masih ada ruang untuk meningkatkan keyakinan diri saat menjalankan peran di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2021), yang menekankan bahwa self-concept berperan penting dalam membangun kepercayaan diri untuk menghadapi tantangan kerja. Sementara itu, pada indikator pengetahuan (155 dan 153), terlihat bahwa penguasaan terhadap tugas dan kebijakan kerja berada pada level yang cukup baik, namun memerlukan pengembangan lebih lanjut. Temuan ini mendukung pernyataan Edison dkk. (2020) bahwa pengetahuan kerja yang memadai adalah dasar untuk keberhasilan tugas-tugas organisasi. Pada indikator keterampilan (161 dan 170), skor yang lebih tinggi pada keterampilan komunikasi menunjukkan bahwa karyawan cukup mahir dalam berinteraksi, sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2021) yang menegaskan pentingnya keterampilan komunikasi dalam meningkatkan produktivitas.

Variabel Motivasi Kerja di PT Penerbit Buku Erlangga

Hasil rekapitulasi variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa rata-rata skor keseluruhan adalah 164,7, yang berada dalam kategori "Cukup Baik." Pada dimensi faktor motivasional (intrinsik), indikator penghargaan terhadap kontribusi karyawan memiliki skor tertinggi (169), menegaskan pentingnya pengakuan dalam meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg (1966), yang mengidentifikasi penghargaan dan pencapaian sebagai faktor motivasional utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, indikator tanggung jawab (165) dan kesempatan

pengembangan karier (167) juga memiliki skor yang cukup baik, menunjukkan bahwa karyawan merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka. Hal ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2021), yang menekankan bahwa peluang untuk berkembang secara profesional sangat berkontribusi pada motivasi intrinsik karyawan.

Pada dimensi faktor hygiene atau pemeliharaan (ekstrinsik), indikator hubungan kerja antar karyawan memiliki skor tertinggi (170), yang mencerminkan bahwa hubungan sosial yang harmonis di tempat kerja telah memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Namun, indikator keadilan dan transparansi kebijakan administrasi memiliki skor terendah (157), menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap aspek kebijakan dan transparansi perusahaan. Temuan ini konsisten dengan pendapat Sedarmayanti (2020), yang menyebutkan bahwa keadilan dan transparansi kebijakan merupakan faktor penting dalam menciptakan kepercayaan dan motivasi kerja. Selain itu, skor pada indikator kenyamanan kondisi fisik lingkungan kerja (163) dan pengawasan (163) menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan fasilitas dan sistem pengawasan untuk mendukung kenyamanan dan efisiensi kerja.

Variabel Kinerja Karyawan di PT Penerbit Buku Erlangga

Hasil rekapitulasi variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata skor sebesar 174,7, yang tergolong dalam kategori "Cukup Baik." Pada indikator kuantitas pekerjaan, meskipun skor pertama (170) tergolong cukup baik, skor kedua (147) menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian beban kerja harian masih perlu ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2021), yang menyatakan bahwa

kuantitas pekerjaan mencerminkan kemampuan karyawan dalam memenuhi target sesuai waktu yang telah ditentukan, sehingga optimalisasi manajemen waktu menjadi penting. Pada dimensi kualitas pekerjaan, kedua skor (160) menunjukkan bahwa hasil pekerjaan sesuai dengan standar, namun aspek pengawasan dan kualitas produk dapat lebih ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pada indikator kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, dan kerjasama, skor yang cukup baik hingga baik menggambarkan bahwa karyawan telah mampu bekerja secara mandiri, mengambil langkah proaktif, dan beradaptasi dengan perubahan. Indikator adaptabilitas memiliki skor tertinggi (200), yang menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Temuan ini mendukung teori Robbins dan Judge (2021), yang menekankan bahwa adaptabilitas dan kemampuan bekerja sama adalah indikator penting dalam mengukur kinerja karyawan di era modern. Selain itu, skor tinggi pada kerjasama (198) mencerminkan bahwa kolaborasi tim telah berjalan dengan baik. Berdasarkan pendapat Sutrisno (2020), kerja sama yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan.

PEMBAHASAN VERIFIKATIF

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Percetakan Buku Erlangga

Berdasarkan hasil uji statistik yang diperoleh variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 5,139 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,674 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya, terdapat pengaruh

yang signifikan secara parsial antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan dalam perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Nilai koefisien regresi sebesar 0,481 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,481 unit, dengan asumsi variabel lain tetap.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Afandi (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Wahyudi (2017) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Penelitian ini juga mendukung temuan sebelumnya oleh Siswanti (2018), Nahrin et al. (2024), dan Tianingrum (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin, seperti motivasi, pengarahan, dan pemberian rasa aman, terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Namun, perlu diperhatikan bahwa beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Juanti (2017), Saputri dan Andayani (2018), serta Herdiyanti dan Assery (2021), menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau karakteristik individu karyawan yang berbeda.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Percetakan Buku Erlangga

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4.57, nilai t hitung untuk variabel kompetensi (X_2) adalah 1,537, yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,674 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima, sedangkan hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Penerbit Buku Erlangga. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, dalam hal ini, belum menjadi faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja secara signifikan.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori dan literatur yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Moeheriono (2022) dan Spencer (2023) menegaskan bahwa kompetensi, yang mencakup kemampuan individu dalam menjalankan tugas sesuai standar, dapat menjadi penentu keberhasilan dan kinerja optimal. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan adanya kemungkinan faktor lain yang lebih dominan, seperti kepemimpinan, motivasi, atau budaya organisasi, yang lebih memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut dibandingkan dengan kompetensi individu.

Perbedaan hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan studi terdahulu. Putra (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Nababan et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di organisasi lain. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat

bervariasi tergantung pada situasi dan kondisi spesifik organisasi. Dengan demikian, hasil ini memberikan masukan penting bagi PT. Penerbit Buku Erlangga untuk lebih memperhatikan aspek lain, seperti pelatihan berbasis kompetensi atau pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, guna meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Percetakan Buku Erlangga

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel motivasi kerja adalah 0,266, yang lebih kecil dibandingkan dengan t tabel sebesar 1,674 pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima, dan hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Penerbit Buku Erlangga. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum menjadi faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan secara signifikan pada perusahaan ini.

Secara teoritis, motivasi kerja memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku kerja dan hasil kinerja karyawan. Kaswan (2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu, sementara Wibowo (2017) menekankan bahwa motivasi yang baik dapat meningkatkan intensitas, arah, dan usaha karyawan dalam bekerja.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Adinda et al. (2023), yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan dalam konteks organisasi, budaya kerja, atau

pendekatan manajemen yang diterapkan. Dengan demikian, PT. Penerbit Buku Erlangga perlu mengevaluasi kembali pendekatan mereka terhadap motivasi kerja, termasuk memastikan bahwa penghargaan atas kinerja, pengakuan, dan insentif lainnya diterapkan secara efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Percetakan Buku Erlangga

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis simultan, diperoleh bahwa nilai F hitung sebesar 106,955 lebih besar dari F tabel sebesar 2,783, dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Buku Erlangga. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan hasil pengujian determinasi kinerja karyawan dipengaruhi kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja sebesar 86,1% sisanya sebesar 13,9 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, kompetensi yang tinggi, dan motivasi kerja yang baik dapat menciptakan sinergi yang mendorong pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Sari, Zamzam, dan Syamsudin (2020) serta Syafruddin, Intang, dan Selvia (2021). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, dan

motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang inspiratif, pengembangan kompetensi karyawan, serta peningkatan motivasi kerja dalam menciptakan kinerja yang unggul.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Indikator kepemimpinan berada pada kategori “Cukup Baik” dengan skor tertinggi pada komunikasi dan terendah pada kejelasan arahan.
2. Kompetensi karyawan “Cukup Baik,” dengan kekuatan pada keterampilan komunikasi dan kelemahan pada pemahaman prosedur kerja.
3. Motivasi kerja “Cukup Baik,” dengan faktor intrinsik lebih kuat dibanding faktor ekstrinsik.
4. Kinerja karyawan “Cukup Baik,” dengan keunggulan pada adaptabilitas dan kerjasama, namun kelemahan pada efektivitas penyelesaian beban kerja.
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Secara simultan, kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 86,1%.

Saran

1. Tingkatkan kejelasan komunikasi pemimpin melalui pelatihan dan penggunaan media instruksi yang efektif.
2. Perkuat pemahaman prosedur dan kebijakan melalui sosialisasi berkala dan pelatihan digital.

3. Evaluasi kebijakan administrasi untuk meningkatkan keadilan dan transparansi.
4. Optimalkan manajemen beban kerja dengan pembagian tugas yang merata dan dukungan alat kerja digital.
5. Fokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan manajerial dan pemberdayaan tim.
6. Lanjutkan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan teknis dan soft skills.
7. Perbaiki sistem penghargaan dan insentif agar lebih memotivasi karyawan.
8. Terapkan pendekatan terpadu antara kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Afrola, R., & Tanjung, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Perusahaan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 45-60.
- Alma, B. (2016). *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Amstrong, M., & Tylor, S. (2019). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Ansory, R., & Indrasari, M. (2018). *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi.
- Anwar, A. (2024). *Kompetensi Manajerial dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Andi.
- Ardhana, D., Suwati, N., & Yuniarsih, T. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ariyanti, R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.

- Asri, A., Hidayah, R., & Yusuf, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 113-125.
- Bacal, R. (2018). *Performance Management: A Comprehensive Guide*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (2020). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Daft, R. L. (2023). *The Leadership Experience* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143.
<https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Edison, A., Anwar, M., & Komariyah, U. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Digital. Jakarta: Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, I., & Komariyah, S. (2021). "Pengembangan Kompetensi Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja". *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Manajemen*, 9(1), 45-60.
- Fahmi, I. (2017). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Gharibvand, M. (2019). *Effective Leadership and Communication*. Jakarta: Media Sains.
- Hamali, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasni, M., Noviantoro, A., & Septianti, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Win Access Telecommunication Palembang. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(3), 205-215.
- Herlambang, M. (2019). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Herdianti, R., & Assery, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kedisiplinan Pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedingantaraan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*. 1(1), 171–189.
<https://doi.org/10.32477/jrabi.v1i1.348>
- Ichlapio, I. (2020). *Pengantar Manajemen Kinerja*. Surabaya: Media Nusantara.
- Ismail, R. (2017). "Dimensi Kinerja: Menyusun Indikator untuk Penilaian". *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(3), 87-98.
- Jackson, J. M. (2021). *Strategic Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Juanti (2017), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rsud Kudungga Kabupaten Kutai Timur. Tesis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Semarang
- Kaswan, K. (2017). *Dasar-Dasar Motivasi Kerja*. Bandung: Alfabeta.
- Komariyah, U. (2023). Pengembangan Kompetensi Karyawan untuk Peningkatan Kinerja. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, D., & Rachmawati, R. (2023). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 110-122.

- Lensufiie, A. (2019). Teori-teori Kepemimpinan. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Lindagusma, M., & Suriani, N. (2018). Dasar-Dasar Manajemen. Medan: Perdana.
- Maharjan, A. (2020). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Sektor Swasta". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 150-164.
- Mangkunegara, A. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, A. (2018). Manajemen: Konsep dan Aplikasi dalam Kehidupan Sehari-hari. Jakarta: Rajawali Pers.
- Melisa, R. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 245-258.
- Meydha Miranda B. (2019). Peran Karyawan sebagai Aset Berharga Perusahaan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 7(2), 78-88.
- Moheriono, S. (2022). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moheriono. (2020). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moheriono. (2022). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Moheriono. (2022). Pengukuran Kompetensi: Konsep dan Implementasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nababan, Fransiska L et al. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Intertama Trikenca Berisnar Medan. *Jurnal Darma Agung*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 496-506, dec. 2020. ISSN 2654-3915.
- Nahrin N, Masdar Mas'ud dan Mukhlis Sufri (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pinrang. *Journal of Management Science (JMS)*. Vol. 5 No. 2 (2024): Juli - Desember .Universitas Muslim Indonesia. DOI: <https://doi.org/10.52103/jms.v5i2.281>.
- Nining Purwaningsih (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Mandiri Migas. *Jurnal Manajemen Bisnis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang*. Vol 6 I No. 1, hal. 26-33
- Nofianti, N. K., & Rama, B. G. A. (2023). Peranan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai DKLH Provinsi Bali . *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(3), 6498–6503.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Noviyanti, S., Syafrudin, A., & Yani, H. (2019). Kepemimpinan dalam Organisasi Modern. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 123-134.
- Putra, R. . (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT.Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001.

- <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767>
- Ricardianto, B. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Implementasi*. Surabaya: Unesa University Press.
- Rima, A., & Bambang, T. (2018). Kinerja Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 50-65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.
- Roldan, J. L., & Dickerman, C. (2020). *Leadership in the 21st Century: A Comprehensive Approach*. Springer.
- Safari, A. (2018). Sifat-Sifat Pemimpin yang Efektif. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 87-95.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1-18. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i2.91>.
- Saribu, M., Rahmawati, S., & Nurhadi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 11(1), 100-115.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Kompetensi dalam Organisasi*. Bandung: Sinar Grafika.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Kompetensi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2023). *Sumber Daya Manusia dan Kualitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sinambela, A. (2018). *Manajemen Kinerja: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Medan: Unimed Press.
- Sinambela, J. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Perusahaan*, 5(3), 88-101.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (2022). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M. (2023). *Competency-Based Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Spencer, L. M. (2023). *Kompetensi dan Kinerja: Mengembangkan Potensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Sutrisno, A., & Gilang, F. (2018). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 152-165.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syam, R. (2017). *Manajemen: Konsep dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tanady, Y. (2017). "Kinerja Karyawan: Tinjauan dan Konsep". *Jurnal Riset Manajemen*, 5(2), 75-89.
- Tianingrum, A. S. (2021). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance . *APTISI Transactions on Management*, 6(2), 158-166.

<https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1746>

- Tjuju Yuniarsih, & Suwatno. (2024). Kepemimpinan dan Pengembangan Kompetensi di Era Digital. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 45-58.
- Tjuju Yuniarsih, & Suwatno. (2024). Keselarasan Kompetensi dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus di UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 15(1), 45-58.
- Tjuju, Y., & Suwatno. (2024). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Kinerja Karyawan*, 8(1), 67-82.
- Wahyudi, A. (2017). "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(2), 112-119.
- Wibowo, A. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. A. (2021). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Boston: Pearson.