

Analisis Perilaku Kepemimpinan *Ohio State* terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan

Diana Febrianti¹, Dyah Pikanthi Diwanti²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, DIY, Indonesia

Abstract

Bank Syariah Indonesia KCP (Branch Office) Yogyakarta Ahmad Dahlan implements 2 aspects of the Ohio state leadership behavior used by its leaders. Because the two aspects require the employees to achieve targets and kinship and friendship between leaders and their subordinates, building the motivation and morale for employees at work is feasible to do. This research is aimed to analyze the Ohio State Leadership behavior on the competence of human resources at Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. The population and sample of this research were the leaders and all employees of Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. This research was carried out using a qualitative approach with sampling jenuh method. For the data collection techniques, it employed observation, interviews and documentation, while source triangulation was used to analyze the data. The findings indicate that Ohio State Leadership behavior has been implemented well at Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan which affects both the institution and the human resources (the employees) done through 2 approaches namely initiating structure and consideration. All are carried out by the leaders well to increase the competence of the human resources (the employees) at Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Keywords: *bsi, ohio state leadership behavior, human resource competence*

Abstrak

Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan menggunakan 2 aspek yang dimiliki oleh perilaku kepemimpinan ohio state yang digunakan oleh pimpinan BSI. Dikarenakan kedua hal tersebut yang menuntut karyawan untuk mencapai target dan adanya rasa kekeluargaan dan persahabatan antara pemimpin serta bawahannya, sehingga ini mampu untuk membangun motivasi dan semangat kerja para karyawan dalam bekerja. Peneliti ini bertujuan untuk menganalisis perilaku kepemimpinan Ohio State terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. Populasi dan Sampel penelitian ini adalah Pimpinan dan semua Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dengan metode *sampling Jenuh*. Tehnik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan menganalisis data khususnya menggunakan Triangulasi Sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan Ohio State sangat diterapkan di Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan yang berdampak bagi lembaga ataupun bagi Sumber Daya Manusia (Karyawan) yaitu melalui 2 pendekatan yakni initiating structure dan Consideration semua dijalankan oleh pemimpin dengan sangat baik sehingga mampu meningkatkan kompetensi

¹ Penulis Koresponden. dyahpikanthi@umy.ac.id

Sumber Daya Manusia (Karyawan) di Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Kata kunci: BSI, perilaku kepemimpinan ohio state, kompetensi sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen organisasi fokus pada elemen sumber daya manusia. Tugas sumber daya manusia (MSDM) adalah mengelola faktor manusia dengan benar untuk menemukan tenaga kerja yang puas dengan pekerjaan mereka. Berhasil tidaknya suatu organisasi atau unit kerja dalam menjalankan tanggung jawab dan fungsinya sangat erat kaitannya dengan partisipasi dalam organisasi. Dengan kata lain sumber daya manusia memegang peranan yang menentukan dalam kinerja strategis sebuah organisasi.

Konsep Spencer&Spencer, 1993:3 Kompetensi adalah ciri atau karakteristik yang mendasar dari seseorang individu yang secara kausal terkait dengan kriteria atau referensi kinerja yang tidak baik atau unggul dalam situasi pekerjaan. Dapat kita pahami dari pengertian di atas menurut konsep spencer ini bahwa kompetensi individu ialah kepribadian perilaku serta sikap ataupun keahlian individual yang relatif bersifat normal dikala mengalami suatu suasana di tempat kerja yang tercipta dari sinergi antara sifat, konsep diri, motivasi internal dan kapasitas pengetahuan. Dari usaha untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja Sumber Daya Manusia, peran pemimpin adalah sebagai pihak yang bertanggung jawab di dalam perusahaan sangat penting.

Perilaku kepemimpinan yang dimaksud disini ialah tugas seorang pimpinan dalam mengulurkan motivasi dan memfasilitasi komunikasi timbal balik antar Sumber Daya Manusiya agar mencapai tujuan perusahaan. Prestasi kerja yang dipengaruhi oleh berbagai karakter pribadi dari masing-masing karyawan dan tidak terlepas pula dari peran seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan pemimpin mempengaruhi kesuksesan bawahannya. kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Toha (2007:52) “Gaya kepemimpinan ini adalah norma perilaku atau kode etik yang sering digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Disini lebih dalam ingin membahas perilaku kepemimpinan Ohio State dimana terdapat dua macam perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (struktur tugas), dan *consideration* (Pertimbangan tugas).

Lembaga keuangan memegang kedudukan yang sangat berarti di dalam suatu negara, terutama negara yang sedang berkembang seperti indonesia. apalagi Peran strategis bank diakibatkan oleh fungsi utama bank selaku lembaga yang dapat menyatukan serta menyalurkan dana masyarakat secara efisien serta efektif. berperan sebagai penghubung antara pihak yang mempunyai dana berlebih Dengan pihak yang berkekurangan dana, sehingga dana itu diharapkan bisa memberi manfaat yang baik bagi masyarakat. Berangkat dari gagasan pentingnya menumbuhkan pemahaman yang baik tentang bank syariah, hukum bank syariah merupakan model pengelolaan ekonomi yang lebih sejalan dengan ajaran islam, dan memenuhi Bank Syariah memainkan peran penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan syariah di indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun tiga dekate ini. Inovasi produk, peningkatan pelayanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan aksi korporasi. Tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki BUMN, Yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah yang kini sudah merger menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)

Menurut peneliti saat melakukan observasi Perilaku Kepemimpinan di Lembaga Keuangan Syariah secara umum cenderung menggunakan 2 aspek perilaku kepemimpinan ohio state tidak terkecuali di Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan yang juga cenderung

menggunakan refleksi Perilaku kepemimpinan ohio state University. Dari 2 aspek yang dimiliki oleh perilaku kepemimpinan ohio state university yang digunakan oleh pemimpin BSI tersebut. Dikarenakan kedua hal tersebut yang menuntut Sumber Daya Manusia untuk mencapai target dan adanya rasa kekeluargaan dan persahabatan antara pemimpin serta bawahannya, sehingga perilaku kepemimpinan ini mampu untuk membangun motivasi dan semangat kerja para sumber daya manusia dalam bekerja. Namun, Fenomena ini muncul karena pemimpin menerapkan kedua pendekatan ohio state tersebut dapat membangun motivasi, skill, serta mampu meningkatkan kompetensi setiap karyawannya, sehingga dari kepemimpinan khususnya ohio state university ini mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja para sumber daya manusianya.

Dengan perbedaan kondisi yang menuntut Sumber Daya Manusia lebih kompeten dalam menjalani berbagai tugas yang ada di suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Fikri Djafar Fadude, Hendra N.Tawas, dan Jane Grace Poluan pada tahun 2019 menyatakan bahwa kepemimpinan, kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan kemudian didukung lagi dengan penelitian yang dilakukan oleh Chairul Anam pada tahun 2018 yang menyatakan bahwa motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari fenomena perilaku kepemimpinan khususnya ohio state di atas diharapkan mampu merubah kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan dari berbagai aspek. Maka dari itu, sesuai dengan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Perilaku Kepemimpinan Ohio State terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan” (Study Kasus Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan).

Manajemen Sumber daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses atau kerangka kerja melibatkan sekelompok orang yang membimbing dengan tujuan atau sasaran organisasi nyata. Kekuatan organisasi yang memegang peran penting sumber daya lain termasuk uang, material, metode dan mesin. Sumber daya manusia seperti dua aspek yang saling melengkapi, tanpa adanya sumber daya manusia dan manajemen tidak dapat menjalankan fungsi dan perannya dengan benar. Inilah mengapa manajemen dan sumber daya manusia cukup berarti dan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Tindakan pengelolaan SDM dalam suatu perusahaan bisa dikategorikan dalam beberapa fungsi diantaranya: Perencanaan (*Planning*), adalah penentuan strategi-strategi manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan suatu perusahaan. Pengorganisasian (*Organizing*), adalah salah satu fungsi perencanaan dan pendirian suatu perusahaan dengan merancang susunan dan hubungan antar para karyawan dan pekerjaan-pekerjaan yang harus di kerjakan. Termasuk menentukan pembagian tugas, otoritas dan tanggung jawab semua karyawan. Pengarahan (*Directing*) adalah fungsi adanya dorongan secara efisien dan efektif dengan tujuan yang telah dirancang. Pengendalian (*Controlling*), adalah fungsi penilaian, pengawasan, dan pengontrolan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sampai mana agenda yang sudah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah tercapai.

Perilaku kepemimpinan

Pemimpin dalam menyukseskan kepemimpinannya di perusahaan perlu menerapkan sebuah gaya kepemimpinan yang diperlihatkannya pada Sumber Daya Manusia yang dapat terpengaruhi dan terarahkan. Sehingga dapat meningkatkan kinerja para Sumber Daya Manusianya. Sehingga oleh karena itu, dengan penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangat menentukan bagi suatu perusahaan dalam mencapai target yang ditentukan.

Dalam mencapai tujuan dari suatu perusahaan diperlukan peranan pemimpin untuk mempengaruhi semua karyawannya. Istilah pemimpin dikenal dengan cara mempengaruhi dan

menggerakkan karyawannya dengan berbagai usaha dan cara yang ditempuh oleh seorang pemimpin. Dalam mencapai tujuan diperlukan peranan pemimpin sangat diperlukan karena factor yang sangat penting dari seseorang pemimpin itu harus mampu dalam mengambil suatu keputusan maupun tindakan untuk suatu perusahaan. (Blitar, 2017) kemudian pemimpin ini dibagi menjadi 3 peranan yaitu: peranan hubungan antar pribadi, peranan yang berhubungan dengan informasi, dan peranan pengambilan keputusan.

Berikut ini beberapa teori perilaku kepemimpinan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan Delekatif. Gaya kepemimpinan Delekatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang pada menyampaikan arahan, pembuat keputusan diserahkan pada bawahan, dan anggota organisasi tersebut dibutuhkan mampu menuntaskan segala permasalahan sendiri. Gaya kepemimpinan delekatif ini memiliki karakteristik khas dari sikap pemimpin didalam melakukan tugasnya menjadi pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi akan adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delekatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar mampu menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tidak mampu dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam karena gaya kepemimpinan delekatif ini sangat cocok dilakukan jika staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak menyampaikan dukungan untuk bawahannya.

Gaya Kepemimpinan otoriter, merupakan gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut. Sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang telah diberikan. Gaya kepemimpinan otoriter ini umumnya menunjukk pada tugas. Merupakan adanya tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijakan berasal lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam keadaan dimana si pemimpin memerintahkan kepada bawahannya yang hanya menjadi suatu mesin yang hanya sekedar digerakkan sesuai kehendaknya sendiri, inisiatif yang berasal dari bawahan yang sama sekali tidak pernah diperhatikan.

Perilaku kepemimpinan Ohio State University

Penelitian perilaku kepemimpinan yang dilakukan di "ohio state University oleh Hemphil serta coons kemudian diteruskan oleh Halpin serta Winer, ada 2 dimensi pemimpin ialah *initiating structure* dan *consideration*". Kepemimpinan ditinjau dari pendekatan sikap menurut Paul Hersey serta Kenneth H. Blanchard bahwa penelitian kepemimpinan Ohio State University sudah meningkatkan instrumen untuk menekuni bagaimana seseorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Instrumen tersebut dinamakan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* digunakan untuk menggambarkan 2 aspek kepemimpinan yaitu *initiating structure* dan *Consideration*. "*Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dan anggota kelompok kerja serta selalu berusaha untuk menetapkan pola organisasi, seluruh komunikasi, dan metode prosedur. Di sisi lain, pertimbangan mengacu pada perilaku indikasi persahabatan, saling percaya, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota stafnya.*" (Masambe et al., 2015)

Teori pengembangan diri sebagai lensa teoritis untuk perilaku kepemimpinan Ohio State dari pertimbangan pemimpin dan struktur awal pada kinerja tugas karyawan studi sebelumnya sudah menunjukkan validitas pendekatan Ohio State dalam memprediksi berbagai hasil karyawan. Namun, hanya sedikit sarjana yang menanggapi kritik terhadap sifat teoritis konstruk. Menanggapi kritik tersebut, Densereau, dkk. (2013) menyarankan kerangka teoritis untuk menjelaskan alasan logis dibalik pendekatan kepemimpinan Ohio State: mereka mengadopsi konsep pengembangan diri sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan efek dari perilaku

kepemimpinan Ohio State. Ekspansi diri sebagai landasan mengacu pada inklusi psikologi orang lain kedalam konsep diri seseorang, menghasilkan perluasan. Mengingat sifat interpersonal kepemimpinan dalam konteks organisasi, karyawan dapat mengembangkan diri dengan mengikutsertakan pemimpin ketika mereka dipengaruhi oleh tujuan dan visi pemimpin. Jadi, sebagai Dansereaudkk (2013) menyarankan, pengembangan diri dapat secara teoritis berharga untuk memahami proses kepemimpinan.

Disisi lain, memfasilitasi komunikasi timbal balik antara pemimpin dan karyawan, yang mendukung optimalisasi penugasan peran secara langsung atau tidak langsung. Selain itu, pertimbangan meliputi pemberian dukungan untuk menanamkan rasa sabar dan benar dalam melakukan sesuatu ini juga mengarah pada pengembangan diri terhadap kelompok. Oleh karena itu ekspansi diri tidak hanya meningkatkan kepuasa kerja dan memfasilitasi perilaku tempat kerja yang diinginkan. Efek positif dari pengembangan diri yang difasilitasi oleh perilaku kepemimpinan Ohio State mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. (Henkel et al., 2019)

Kompetensi

Menurut Spancer and Spancer (1993:9) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan suatu keinginan, perilaku serta karakter sikap individual yang tetap stabil dalam mengatasi keadaan dalam bekerja yang dibentuk dari sinergi baik melalui konsep diri, motivasi, sifat, keterampilan, serta kapasitas pengetahuan individu tersebut. Sedangkan menurut undang-undang ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kerja ialah kemampuan kerja seseorang yang dilandasi dengan aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan kerja yang sesuai dengan rencana yang diterapkan.

Spancer and Spancer (1993), mengemukakan bahwa ada lima komponen utama dalam pembentukan kompetensi yaitu motivasi yang dimiliki seseorang, sifat, konsep diri, pengetahuan serta keterampilan. 1) Pengetahuan (*Knowledge*) ialah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan merupakan komponen utama kompetensi yang mudah didefinisikan. Seseorang yang mengetahui tentang banyak hal belum pasti orang tersebut dapat melaksanakan apa yang ia tahu. (Eko Nurmianto, Nurhadi Siswanto, 2006). 2) Keterampilan (*Skill*) ialah kemampuan atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. 3) Konsep Diri (*Self Concept*) ialah nilai dan sikap seseorang atau cermin diri sehingga dapat menunjukkan bagaimana seseorang tersebut bisa melihat dirinya sendiri yang sesuai dengan etika, cara pandang atau kejelasan seseorang tentang sesuatu. (Suryadi et al., 2021). 4) Sikap (*Traits*) ialah adalah karakter pribadi atau karakter fisik yang melekat pada diri seseorang atau bawaan diri yang konsisten terhadap situasi atau informasi. 5) Motivasi (*Motives*) merupakan semua karyawan membutuhkan dorongan dalam melakukan pekerjaan untuk menghasilkan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan menurut Rivai (2004), menjelaskan bahwa motivasi ialah suatu sikap dan nilai-nilai yang dapat memengaruhi individu dalam mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan individu. (Jufri et al., n.d.)

Berdasarkan Latar Belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan perilaku Kepemimpinan Ohio State terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan Ohio State terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut Moleong (1989) Jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kualitatif, Penelitian kualitatif ini digunakan karena melihat respon yang tidak mencukupi untuk dilakukannya metode penelitian kuantitatif di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan dan untuk

menggetahui lebih jauh mengenai faktor inter dan faktor eksternal yang ada di objek tersebut. Penelitian kualitatif ini lebih menekankan pada penafsiran yang mendalam mengenai fakta yang relevan, kenyataan serta makna suatu fenomena. Jenis penelitian kualitatif ini bersifat deskriptif dimana data yang terkumpul kebanyakan berupa kata-kata atau gambar daripada angka dan juga karena karena permasalahan yang diambil kompleks. Metode kualitatif diharapkan mampu memberikan penjelasan secara terperinci tentang fenomena yang sulit disampaikan dengan metode kuantitatif. Sehingga Peneliti juga disini bermaksud ingin lebih memahami situasi secara mendalam, menemukan pola sehingga nanti menghasilkan kesimpulan yang baik.

Menurut Moleong (1989) Subjek penelitian adalah sumber data yang diperoleh oleh informan yang dapat memberikan keterangan kepada peneliti. Subjek penelitian ini yaitu individu yang dijadikan responden oleh peneliti. Sedangkan menurut Spradley (1979) subjek merupakan informasi yang di dapat oleh peneliti. Subjek penelitian ini terdiri dari 1 pemimpin dan 10 karyawan BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan. Menurut Sugiyono (2005) Objek penelitian adalah suatu sifat dari objek yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian memperoleh kesimpulan. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah adalah kepemimpinan Ohio State dan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Menurut V. Wiratna, 2014 Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan yang ada di restoran syariah tersebut. Namun dalam menentukan responden, peneliti menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sample bila semua anggota populasi dijadikan sample. Menurut V.Wiratna Sample adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. penelitian ini menggunakan sample bebas. Dengan mewawancarai pemimpin dan SDM yang ada di (BSI) Bank Syariah Indonesia KCP Ahmad Dahlan. Disini peneliti mewawancarai pimpinan dan beberapa SDM yang ada di (BSI) Bank Syariah Indonesia KCP Ahmad Dahlan.

Data Primer yaitu data yang didapat dari responden melalui kelompok fokus dan forum, atau data dari hasil wawancara peneliti bersama narasumber. Data yang didapat dari data primer ini kemudian diolah kembali. Sumber data yang langsung memberikan kepada penampung data. Pada penelitian ini data iprimer didapat dari hasil wawancara dengan pemimpin dan berbagai karyawan di(BSI) Bank Syariah Indonesia KCP Ahmad Dahlan.

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh melalui studi dokumentasi yang ada hubungannya dengan teori permasalahan yang akan diteliti. Untuk dapat memperoleh data sekunder ini, penulis melakukan studi pustaka (Library Research), yaitu dengan mempelajari buku kepustakaan, literatur, bulletin, majalah serta materi kuliah yang berkaitan erat dengan pembahasan penelitian ini.

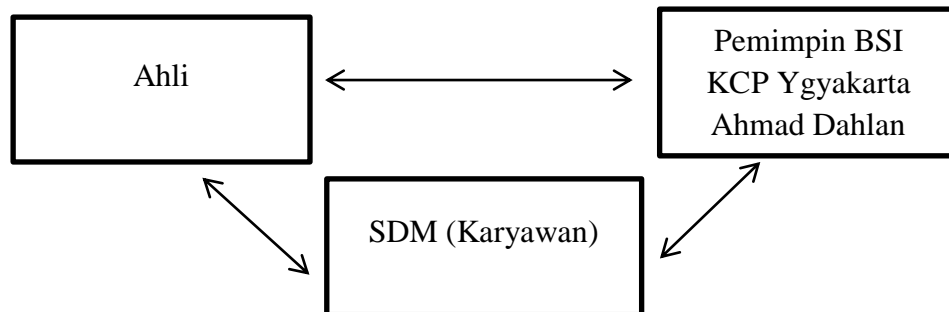
Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi dari responden sesuai lingkup penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi.

Keabsahan Data

Uji Credibility (Validitas internal/keterpercayaan), menurut Djam'an dan Aan (2017) Kredibilitas adalah ukuran kebenaran data yang dikumpulkan, yang menggunakan kecocokan konsep peneliti dengan hasil penelitian dalam suatu literatur dikatakan bahwa, Kredibilitas (derajat kepercayaan) data diperiksa melalui kelengkapan data yang diperoleh dari berbagai sumber.

Triangulasi Menurut Djam'an dan Aan (2017) Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, idan berbagai waktu. Disini menggunakan tehnik triangulasi sumber. Adalah upaya mendapatkan data yang

valid dengan cara menanyakan kepada informan yang berbeda pada waktu yang berbeda. Apabila antar informan pertama dan kedua sama, maka data yang diperoleh valid, dan sebaliknya.



Gambar 3.1 Triangulasi sumber

Analisis Data

Dalam hal analisis data kualitatif, disini menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Sehingga mudah dipahami dan temuannya bisa di informasikan ke orang lain. Setelah data terkumpul (jurnal, buku, tesis, sosial media) kemudian dianalisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Ada tiga alur kegiatan dalam menganalisis data menurut Miles dan Huberman yaitu Reduksi data (Data Reduction), Penyajian data (Data Display), Penarikan Kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagaimana penerapan perilaku Kepemimpinan Ohio State terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Penerapan perilaku kepemimpinan ohio state pemimpin sangat penting dan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Perilaku seorang pemimpin ini diharapkan mampu memberikan anjuran, arahan, dan penilaian kepada pengikutnya. Dalam lembaga keuangan syariah khususnya BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan, dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat menjadi *role model* agar terlaksananya target yang sudah ditetapkan serta tercapainya tujuan perusahaan. Seorang karyawan tentu melihat semua perilaku pimpinannya, kemudian secara sadar atau tidak sadar akan ditiru oleh karyawannya. Oleh karena itu, peran dari pemimpin harus selalu positif bisa ditiru dengan baik oleh bawahannya. Ada 2 model untuk mengukur penerapan perilaku kepemimpinan menurut refleksi Ohio State University yaitu Initiating Structure dan Consideration. Menurut hasil wawancara saya dengan ibu Sri Handari (selaku Kaprodi Manajemen UMY) "*Penerapan perilaku kepemimpinan ohio state ini sebenarnya memiliki 2 model pendekatan perilaku kepemimpinan yaitu consideration, maksud consideration ini adalah perhatian interpersonal antara pimpinan dan bawahan dimana pimpinan itu bisa bekerja sama dengan karyawan, adanya toleransi kemudian memperhatikan kebutuhan dari karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan yang kedua yaitu Initiating Structure, maksud dari Initiating Structure ini adalah dimana pemimpin lebih berkonsentrasi kepada struktur tugas atau selalu berinisiasi struktur artinya pemimpin berorientasi kepada goals atau target yang hendak dicapai oleh perusahaan dan juga lebih berorientasi kepada bertanggung jawab dan berorientasi kepada tugas-tugas sesuai jabatan, kemudian mengedepankan pada pelaksanaan tugas sesuai jabatan*".

Branch Manager di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan merupakan sosok manager yang menerapkan 2 model perilaku kepemimpinan tersebut beliau adalah Erul Zulfikar Reza tugas utama dari seorang Branch Manager yaitu merencanakan, mengarahkan, mengontrol serta mengkoordinasikan segala kegiatan operasional untuk tercapainya target perusahaan. Disamping itu seorang manager bertanggung jawab dalam menciptakan kerjasama dan kenyamanan karyawan sehingga dapat menjalankan target yang ada di perusahaan.

Initiating Structure

Dimensi ini menjelaskan para pemimpin yang berkonsentrasi pada tujuan dan target penyelesaian tugas dengan membuat pola organisasi dengan membagi tanggung jawab dan peran antara pemimpin dan bawahannya. Menurut karyawan BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan mas Amsor Selaku Bagian Konsumer (Marketing) bahwa *“Mas Erul selalu memberikan intruksi dan arahan sesuai dengan pola organisasi dan target dari masing-masing bagian, mas erul selalu juga melakukan komunikasi baik dengan setiap karyawannya”*. Pernyataan lain diperkuat oleh mba Iim sebagai karyawan BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan *“Iya mas erul selalu memberikan intruksi. Seperti melakukan diskusi setiap seminggu sekali dan setiap doa bersama juga biasanya kita diberikan intruksi mengenai tugas yang akan kita jalankan. Biasanya juga pimpinan membahas mengenai peningkatan-peningkatan kinerja pada saat breafing atau doa bersama”*. Artinya mas Erul sebagai seorang manager bertanggung jawab dalam menciptakan kerjasama, kenyamanan karyawan, selalu memberi motivasi serta arahan kepada karyawannya ketika evaluasi mingguan ataupun bulanan. Evaluasi mingguan atau bulanan merupakan kegiatan laporan pertanggungjawaban dari setiap bagian terkait semua kegiatan operasional yang dilakukan selama seminggu maupun sebulan sekali. Dalam kegiatan tersebut mas Erul memberikan intruksi dan arahan bagaimana pola organisasi rencana satu bulan kedepan agar terget yang ada di perusahaan tercapai, dan juga mas Erul selalu memotivasi bagi karyawan jika tidak mencapai targetnya

Disisi lain tanggung jawab seorang Branch Manager adalah berperan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah. Beliau sangat inovatif dan inisiatif dalam menanggapi berbagai masalah yang terjadi di perusahaan seperti yang dikatakan oleh mba iim (Teller BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan) *“Kemudian Sikap pimpinan dalam menyelesaikan masalah yaitu selalu berdiskusi dan kadang sesuai SOP yang dijalankan oleh perusahaan. Sikapnya sangat bijak, bertanggung jawab dan mau mengajak untuk berdiskusi ketika ada masalah yang sedang terjadi. Sedangkan pola organisasi yaitu dengan meningkatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang sangat rasional dalam pekerjaan”*. Pernyataan lain diperkuat oleh mas budiman selaku karyawan bagian marketing micro di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan *“Berkaitan dengan bisnis /marketing yaitu masalah teknis pencairan biasanya muncul sedikit masalah disitu. Sikap pimpinan disini yaitu sebagai penengah dan bijak dalam mengatasi suatu permasalahan. lebih bertanggung jawab. Karena masalah eksternal itu terkait dengan perusahaan dengan nasabah. Apalagi ketika pandemic ini ada beberapa masalah yang dihadapi oleh perusahaan contohnya dengan adanya pembiayaan yang macet beliau selalu bersikap sangat tanggap dalam mengatasi permasalahan tersebut”*. Dalam mengatasi masalah mas erul selalu mengkomunikasikan dan mendiskusikan segala bentuk permasalahan baik yang terjadi di internal maupun eksternal perusahaan dengan karyawannya. baik dilakukan secara formal yaitu ketika rapat atau monitoring mingguan maupun secara non formal yaitu face to face dengan karyawannya.

Consideration

Dimensi ini menjelaskan para pemimpin berkonsentrasi pada hubungan interpersonal dengan karakteristik pemimpin yang menunjukkan sikap persahabatan, selalu mendukung, dan berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan bawahannya untuk mencapai tujuan

bersama. Menurut karyawan BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan mba Imas (CS BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan) bahwa *“mas Erul selaku pimpinan selalu memberikan dukungan terhadap karyawannya. Kemudian mas Erul sebagai pimpinan juga selalu membantu karyawannya dalam menyelesaikan berbagai tugas misalnya seperti waktu migrasi semisal ada kendala apa terkait CS beliau langsung sikap untuk membantu melayani nasabah. Dan jika ada nasabah yang marah-marah ke CS selaku pimpinan mas erul langsung turun secara langsung untuk melayani nasabah tersebut”*. Pernyataan lain di perkuat oleh mas mahendra (selaku marketing di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan) yang menyatakan bahwa *“Sangat membantu pasti. Biasanya pimpinan memberikan dukungan moral dan material kepada setiap karyawan apalagi di bagian marketing. Dan selalu membantu misalnya di micro ada kekurangan target dan pimpinan sebagai perantara memberikan link untuk memantance setiap nasabahnya”*. Dalam hal berinteraksi dengan karyawan mas Erul selalu memberikan dukungan kepada semua karyawannya dan juga selalu membantu karyawannya untuk menyelesaikan tugas guna mencapai target suatu perusahaan. Mas Erul selaku pimpinan selain memerikan dukungan dan membantu menyelesaikan tugas mas Erul juga selalu memperhatikan kebutuhan dan selalu mendengarkan berbagai masalah dan keluhan setiap karyawannya.

Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan Ohio State terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Refleksi perilaku kepemimpinan ohio state dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada di internal maupun eksternal perusahaan. sehingga dari adanya faktor-faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kompetensi SDM yang ada di perusahaan. Menurut hasil wawancara saya dengan ibu Sri handari (selaku Kaprodi Manajemen UMY) *“kompetensi dengan kemampuan itu berbeda dimana kompetensi itu akan mempengaruhi kemampuan orang lain. Kompetensi dan perilaku kepemimpinan ini sangat berkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan ohio state yaitu Aspek organisasi, aspek proses, Karakteristik pribadi pemimpin, kemampuan personal, motivasi, keahlian atau skill yang tercakup dalam kompetensi, ,struktur kerja, manajemen stres karyawan, dan jobdesk kerja”*. Kemudian menurut ibu Sri Handari kompetensi dalam sebuah perusahaan yaitu *“Kompetensi menurut saya Spencer menggambarkan kompetensi sebagai ciri bahwa orang yang menggunakan kepribadiannya yang sangat dalam serta bisa mempengaruhi perilakunya pada saat menghadapi pekerjaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerja. Spancer mengemukakan bahwa ada lima komponen utama dalam pembentukan kompetensi yaitu motivasi yang dimiliki seseorang, sifat, konsep diri, pengetahuan serta keterampilan”*.

Dalam Lembaga Keuangan Syariah Khususnya BSI KCP Yogyakarta Ahmad Da bhlan, perilaku kepemimpinan Repleksi Ohio State sangat menjadi acuan yang berpengaruh terhadap kompetensi untuk diterapkan di BSI. Kompetensi atau bakat yang dimiliki oleh sumber daya manusia sangat sesuai dengan jenis pekerjaan lembaga keuangan syariah. Terbukti dengan hasil observasi dan wawancara saya dengan karyawan BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan, ada 5 komponen utama kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sikap dan motivasi. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang yang belum tentu orang lain tahu. Kemudian Keterampilan ialah kemampuan atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Kemudian Konsep diri merupakan nilai dan sikap seseorang atau cermin diri sehingga dapat menunjukkan bagaimana seseorang tersebut bisa melihat dirinya sendiri yang sesuai dengan etika, cara pandang atau kejelasan seseorang tentang sesuatu. Kemudian sikap adalah karakter pribadi atau karakter fisik yang melekat pada diri seseorang atau bawaan diri yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Kemudian motivasi merupakan dorongan dalam melakukan pekerjaan untuk menghasilkan tujuan atau target yang ingin dicapai. Dengan demikian, dengan

adanya faktor yang sudah dijelaskan oleh ibu Sri Handari (kaprodi Manajemen UMY) di atas perilaku kepemimpinan sangat dibutuhkan dan mempengaruhi bagaimana kompetensi karyawan ketika mereka bekerja ataupun dalam mencapai target yang ada di perusahaan

SIMPULAN

Branch Manager di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan merupakan sosok manager yang menerapkan 2 model perilaku kepemimpinan tersebut beliau adalah Erul Zulfikar Reza tugas utama dari seorang Branch Manager yaitu merencanakan, mengarahkan, mengontrol serta mengkoordinasikan segala kegiatan operasional untuk tercapainya target perusahaan. Disamping itu seorang manager bertanggung jawab dalam menciptakan kerjasama dan kenyamanan karyawan sehingga dapat menjalankan target yang ada di perusahaan. Secara langsung penerapan 2 model ini yaitu *initiating structure* dan *consideration* sangat diterapkan oleh pemimpin di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan seperti penerapan pola organisasi, target penyelesaian tugas dengan mengedepankan pembagian tanggung jawab berdasarkan bagian masing-masing dan juga pemimpin berkonsentrasi pada hubungan interpersonal, dimana sikap pemimpin menunjukkan sikap persahabatan dengan karyawan dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan setiap karyawannya. Semua hasil ini dibuktikan melalui transkrip wawancara yang sudah saya tuliskan di bagian lampiran.

Dari sini kita bisa lihat bahwa selain faktor karakteristik pribadi pemimpin, situasi dan kemampuan personal pemimpin, ternyata perilaku kepemimpinan ohio state ini dapat di pengaruhi oleh faktor pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sikap serta motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawannya atau partner kerjanya di dalam perusahaan. Faktor yang sudah dijelaskan dan sudah dituangkan dalam hasil dan pembahasan ini bisa mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang nantinya akan berdampak juga terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dan karyawan di perusahaan tersebut.

Implikasi manajerial

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai motivasi, peluang, proses permasalahan serta kinerja dan kompetensi SDM di BSI KCP Yogyakarta Ahmad Dahlan.

Adanya pemberian kompensasi lebih yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan akan membuat karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan namun tidak hanya kompensasi secara finansial saja yang harus diperhatikan dalam memotivasi karyawan, tetapi dengan adanya hubungan baik dengan antara atasan dan bawahan dan begitu pula sebaliknya

Identifikasi mengenai berbagai permasalahan atau kendala yang dihadapi oleh karyawan maupun pimpinan dalam tahap pencapaian target dan hubungan interpersonal dalam perusahaan dalam dijadikan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kompetensi dan kinerja dikemudian hari.

Kontribusi utama penelitian ini adalah untuk mencoba menunjukkan bahwa *initiating structure* dan *consideration* memiliki tingkat kuadran yang sama-sama tinggi. Kedua kecendrungan tersebut tidak bisa dilepaskan dari permasalahan fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan sikap. Namun peneliti tidak mengesampingkan kompetensi, dimana akan lebih baik jika SDM memiliki kompetensi yang tinggi yang dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dalam menghadapi situasi yang ada saat ini.

Bagi perusahaan sejenis khususnya dunia perbankan sehingga dapat dijadikan sebagai pembanding, sehingga dapat diketahui berbagai kelebihan serta kekurangan berbagai perilaku kepemimpinan agar dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan perusahaan di kemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, B., T, R., & Rahmatia. (2020). *BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SULAWESI TENGGARA THE INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP AND COMPETENCY TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS INTERVENING VARIABLES ON PD . BPR BAHTERAMAS IN SOUTHEAST SULAWESI*. 3(3), 295–313.
- Afriansyah, I. P. dan H. (n.d.). *ARTIKEL administrasi negara*.
- Ahmad, T., & Susilo, B. (2020). The Effect of self-efficacy. 8(11)
- Amaliyah, R. (2020). *Society. SOCIETY JURNAL PRODI TADRIS IPS*, 11(3).
- Alie, M. (2016) Kepemimpinan Dan Kompetensi Pengaruhnya Terhadap Penembangan Karir Dan Implikasinya Pada Kinerja Aparatur Di Kota Palembang. *Jurnal Ekonomi Global Masa Kini*, 7(7(1)), 1-7
- Arisandy, M. (2015). pengaruh kepemimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala. *Katalogis*, 3(8), 149-156
- Bawarodi, M., Tewal, B., & Raintung, M. C. (2017). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP TANSCTIONAL AND ORGANIZATION CULTURE OF EMPLOYEE PERFORMANCE THE PT. FIF GROUP MANADO By. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 714–724.
- Bekesiene, S., & Hoskova-Mayerova, S. (2018). Decision tree-Based classification model for identification of effective leadership indicators. *Journal of Mathematical and Fundamental Sciences*, 50(2), 121–141. <https://doi.org/10.5614/j.math.fund.sci.2018.50.2.2>
- Blitar, D. I. M. A. N. S. (2017). *ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH , KESEJAHTERAAN GURU DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU*. 05, 37–52. <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.37-52>
- Choi, D., Cheong, M., & Lee, J. (2020). Leadership influences? It depends on followers! The relationship between the Ohio State leader behaviors, employee self-regulatory focus, and task performance. *Personnel Review*, 49(2), 491–515. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0386>
- Dwi Riyanti, B. P., Sandroto, C. W., & Warmiyati D.W, M. T. (2016). Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to Become Entrepreneur of Vocational Graduates. *International Research Journal of Business Studies*, 9(2), 119–132. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.2.119-132>
- Eko Nurmiyanto, Nurhadi Siswanto, sanusi S. (2006). *PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*. 8(1), 40–53.
- Fadil. (2018). *Pengaruh Kompetensi , Motivasi , dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan*. 2(2), 12–22.
- Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). PENGARUH KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DI PERUSAHAAN (Studi Kasus di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 14(2), 9–21. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v14i2.14810>
- Fikri Djafar Fadude, Hendra N. Tawas, Jane Grace Poluan, *KEPEMIMPINAN ORGANISASI, TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . BANK SYARIAH MANDIRI CABANG BITUNG THE INFLUENCE OF LEADERSHIP , ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT . BANK SYARIAH MANDIRI BRANCH BITUNG*. 7(1), 31–40. *Ekonomi, F., & Manajemen, J.* (2019)
- Garaika, G. (2020). Impact of Training and Competence on Performance moderated by the Lecturer Career Development Program in Palembang, Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03), 10–20. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1158>

- Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2). <https://doi.org/10.12806/v18/i2/r8>
- H, H., Azizu, A.M., & Sari, W.O.D.P. (2020). The Influence of Competence, Organizational Culture, Spiritual Leadership on Organizational Behavior and Its Impact on Lecturer Performance at Higher Education in Baubau City. *International Journal of Management Progress*, 1(2), 50–72. <https://doi.org/10.35326/ijmp.v1i2.784>
- Jufri, Z. K., Makassar, U. N., & Manusia, S. D. (n.d.). *KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DI KANTOR SISTEM ADMINISTRASI MANUNGGAL SATU ATAP (SAMSAT) WILAYAH Abstrak*.
- Kusuma Wardhani, N. (2017). Influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on Employee Careers. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 81–94. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.012.10>
- Masambe, F., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan. *Jurnal EMBA*, 939(3), 939–949.
- Mawung, A. (2018). Effect of work culture, competence and career development on performance of administrative employees in Palangka Raya University. *Indonesian Journal of Educational Review*, 5(1), 154–166.
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA / Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 45. <https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>
- Nisyak, I. R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya). *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(4), 1–21.
- Prasetyo, A. (2017). *Gaya Kepemimpinan dan Pengaruh pada Kinerja Karyawan BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung*. 21.
- Pratiwi, N. E. (2018). Pengaruh Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Cimahi. *Pengaruh Dimensi Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Cimahi*, 53(9), 1689–1699.
- Putra, B. R. (2013). Pengaruh Pengetahuan Dan Keterampilan Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kepadangan Kabupaten Sidoarjo. *Digital Repository Universitas Jember*.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Rijanti, T., Priyono, B. S., & Nugroho, H. P. (2017). the Influence of Competence and Job Characteristics on Performance With Motivation As Mediating Variable At Regional Finance Agency of Tegal City. *The Sixth International Conference on Entrepreneurship and Business Management, Icebm*, 412–419.
- Suryadi, S., Maulana, A., Bustomi, T., & Mansyur, M. (2021). Strategies for improving employee's competency in Bekasi Highways and Water Resources Government Agency. *Italienisch*, 11(1), 235–248. <https://doi.org/10.1115/italienisch.v11i1.91>
- Saraswati, A. A. S. D., Putri, I. G. A. M. A. D., Suprasto, H. B., & Sari, M. M. R. (2020). Influence of competence and locus of control on readiness of accounting department students facing the world of work era industrial revolution 4.0. *International Research Journal of Management, IT & Social Science*, 7(4), 14–23. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis>
- Sofyan, S., Surati, S., & Hermanto, H. (2021). Effect of Competence, Career Development and Compensation on Organizational Commitments (Case Study on Samsat on Lombok Island). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2),

231. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i2.2340>
Tasya, I. A., & Gilang, A. (2020). The Influence of Motivation on Employees Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 262–265. <https://doi.org/10.36555/almana.v4i2.1405>
- Tumbel, T. M. (2017). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN (Studi Pada PT Bank Papua Cabang Manado Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(005), 269389. <https://doi.org/10.35797/jab.0.0.2017.17509.%p>
- Wijyanthi, A. A. M. D. (2019). Penerapan Kompetensi Spencer Pada Aparatur Sipil Negara Anak Agung Made Diah Wijyanthi. 16(4), 75–86.