PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* PADA DIVISI *ELECTRONIC FACILITY & IT* BANDARA K

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian

Guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Program Studi Magister Manajemen

NANDA FITRIHANIF FURQONI

1615300003

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

MEDAN

2019

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi dengan adanya pengaruh penurunan tingkat kinerja karyawan karena dampak ketidakpuasan dari hasil promosi jabatan yang menggunakan uji kompetensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh dari promosi jabatan dengan indikator disiplin dan kerjasama, terhadap kinerja karyawan. serta pengaruh tidak langsung kompetensi pada disiplin dan kerjasama terhadap kinerja karyawan.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitaif dengan mengambil karyawan yang bekerja di PT. ABC Bandara K sebagai populasi. Teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan *Cluster Random Sampling* pada Divisi Electronic Facility & IT dengan jumlah sampel 41 karyawan. Adapun mengumpulan data dilakukan dengan menggunakan 34 macam item yang dirancang berdasarkan pendekatan skala likert.

Berdasarkan hasil analisi penelitian diperoleh bahwa variabel disiplin dan kerjasama mempengaruhi kinerja dengan signifikan, serta variabel kompetensi secara tidak langsung memediasi pengaruh dari disiplin dan kerjasama terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Promosi Jabatan, Kompetensi, Kinerja

ABSTRACT

This study shows that there is a difference between the level of participation that exists with the results of the assessment using competency. The purpose of this research is to see the effect of promotion with indicators of discipline and cooperation, on employee performance. and indirect competencies in coordination and collaboration on employee performance.

The design used in this study is quantitative by taking employees who work at PT. ABC Airport K as a population. The sampling technique uses Random Sampling Cluster in the Electronic & IT Facilities Division with a sample of 41 employees. When collecting data using 34 kinds of goods designed based on the Likert scale discussion.

Based on the results of the study, the variables of coordination and cooperation were obtained to improve performance significantly, and the competency variable directly mediated the influence of discipline and collaboration on employee performance.

Keywords: Job Promotion, Competence, Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....i
HALAMAN PENGESAHAAN.....ii
HALAMAN PERNYATAAN.....iii
ABSTRAK.....vi
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xii

BAB I
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Identifikasi Masalah 8
C. Batasan Masalah 8
D. Rumusan Masalah 9
E. Tujuan Penelitian 9
F. Manfaat Penelitian 10

BAB II
KAJIAN TEORI 12
A. Kinerja Karyawan 12
1. Pengertian Kinerja Karyawan 12
2. Faktor-fktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 12
3. Hal yang dinilai dalam kinerja.....14
4. Dimensi kinerja 17
B. Promosi Jabatan 19
1. Pengertian promosi jabatan 19
2. Tujuan promosi jabatan 19

3. Dasar-dasar promosi jabatan 21
4. Syarat-syarat promosi jabatan 21
5. Dimensi dan Iindikator promosi jabatan 26
C. Kompetensi 27
1. Pengertian kompetensi 27
2. Aspek-aspek kompetensi 28
D. Dinamika Pengaruh Promosi Jabatan Menggunakan Uji Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan 30
E. Kerangka Konseptual 34
F. Hipotesis.....35

BAB III
METODE PENELITIAN 36
A. Pendekatan Penelitian.....36
B. Tempat dan waktu penelitian 36
C. Definisi operasional variabel 37
1. Variabel penelitian 37
2. Definisi operasional 37
D. Populasi dan sampel 38
1. Populasi 38
2. Sampel 38
E. Sumber data 40
1. Data primer 40
2. Data sekunder 40
F. Teknik pengumpulan data 40
1. Kuesioner / sngket 41
2. Studi dokumentasi 41
G. Teknik analisis data 42
1. Evaluasi *outer* model 43
2. Evaluasi *inner* model.....44

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 46
A. Hasil Penelitian.....46
1. Deskripsi Karakteristik Responden 46
2. Deskripsi Variabel penelitian 48
3. Evaluasi *Outer* Model 51
4. Evaluasi *Inner* Model 55
B. Pembahasan 60

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN 62
A. SIMPULAN.....62
B. SARAN.....63

DAFTAR PUSTAKA.....64
LAMPIRAN.....66

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Grade dan Jabatan.....3
Tabel 3.1 Waktu Penelitian 36
Tabel 3.2 Definisi Operasional.....38
Tabel 3.3 Jumlah Karyawan Bandara K.....39
Tabel 3.4 Daftar Skor Jawaban Item Skala 42
Tabel 4.1 jenis kelamin.....46
Tabel 4.2 pendidikan terakhir.....47
Tabel 4.3 lama bekerja.....47
Tabel 4.4 Pernyataan Variabel X1.....49
Tabel 4.5 Pernyataan Variabel X2.....49
Tabel 4.6 Pernyataan Variabel Z.....50
Tabel 4.7 Pernyataan Variabel Y.....50
Tabel 4.8 Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor.....52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Hasil Pada Software WarpPLS.....45
Gambar 4.1 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE).....54
Gambar 4.2 Nilai *cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* 55
Gambar 4.3 Nilai Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....56
Gambar 4.4 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....57
Gambar 4.5 Pengujian Kecocokan Model.....58
Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung atau mediasi.....59

DAFTAR LAMPIRAN

Angket 70
Data Peningkatan Penumpang..... 71
Data Rekapan data Angket..... 72

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam peradaban manusia sekarang ini segala aspek kehidupan tidak lepas dari berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal tersebut selalu menjadi perhatian baik bagi perusahaan pemerintah maupun perusahaan swasta. Sebagai contoh dari sumber daya perusahaan atau organisasi tersebut adalah Sumber Daya Manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja (Simamora, 2006). Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Setiap perusahaan atau organisasi pasti mengharapkan karyawan memberikan hasil yang maksimal di dalam bekerja, sehingga hasil yang diperoleh karyawan tersebut dapat bermanfaat pula untuk kesejahteraan bersama termasuk para karyawan.

Sebagai tolak ukur tenaga kerja atau karyawan yang baik dapat dilihat dari produkifitas kerja yang tinggi. Semakin tinggi produktifitas kerja karyawan,

semakin baik pula kinerja karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu perusahaan atau organisasi harus melakukan tindakan atau upaya agar karyawan selalu melaksanakan tugasnya secara maksimal sehingga memberikan hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Meningkatkan kinerja dianggap penting, karena dapat membantu dalam pencapaian target yang sudah ditetapkan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah dengan cara memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan agar karyawan tersebut dapat melaksanakan kegiatan operasional perusahaan atau organisasi sebaik mungkin.

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan fungsinya, sehingga tercapai suatu tujuan organisasi. Menurut Schermerham (sebagaimana dikutip dalam Sedarmayanti, 2016) produktifitas adalah hasil pengukuran kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua faktor yang menunjang kinerja karyawan menjadi maksimal sehingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai dengan baik sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sebaliknya jika kinerja karyawan menurun, maka tujuan perusahaan atau organisasi menjadi sulit tercapai. Ini yang menjadikan dua faktor di atas menjadi sangat penting dan menjadi perhatian bagi perusahaan yang ingin menjadikan perusahaan berkembang dengan sangat baik.

PT. Dian Swastika Sentosa Kendari-3 merupakan salah satu perusahaan produksi energi yang masih tahap *project commisioning*. Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan karyawannya, PT. DSSP Kendari-3 melalui berbagai program kebijakannya, selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pembinaan Karyawan *operation,* dengan tujuan agar bisa mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan bersama. Manajemen PT. DSSP Kendari-3 telah berusaha mengelola sumber daya manusia dengan sangat baik, guna mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pekerja selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang adil dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan karirnya. Pada dasarnya dalam mengelola sumber daya manusia sangat tergantung dari gaya kepemimpinan dan disesuaikan dengan kondisi bawahannya.

Tabel 1.1
Data Target dan Realisasi *Target Project Comisioning*

Bulan *Project Comisioning*	*Target Project Comisioning* (%)	Pencapaian *Target Project Comisioning* (%)	Selisih Target (%)	Naik/Turun Pencapaian Target (%)
January	92.00	87.10	4.90	
February	93.50	89.29	4.21	0.69
Maret	96.30	75.81	20.49	- 16.28
April	98.60	75.00	23.60	- 3.11
May	99.50	75.81	23.69	- 0.09

Sumber: PT. DSSP Kendari-3 (2019)

Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa PT. DSSP Kendari-3 belum mampu mencapai target project commisioning yang telah ditetapkan secara maksimal oleh

perusahaan, hal ini dapat dilihat dari 5 (lima) bulan terakhir perusahaan mengalami penurunan kinerja dari yang telah ditetapkan oleh perusahaan, tetapi belum mencapai target yang diharapkan (100 %). Pada bulan Februari merupakan pencapaian *target project commissioning* tertinggi sebesar 89.29%. Sedangkan pada pada bulan April, mengalami penurunan pencapaian *target project commisioning* terendah sebesar 75.00%. Hal ini disebabkan antara lain absensi, bencana alam.

Tabel 1.2.
Data Absensi 5 BulanTerakhir

Bulan Absensi	Kehadiran (%)	Ketidak Hadiran (%)	Naik/Turun Absensi (%)
January	93.2	6.8	
February	89.2	10.8	(4.00)
Maret	89.6	10.4	0.40
April	84.3	15.7	- 5.30
May	86.6	13.4	2.30

Sumber: PT. DSSP Kendari-3 (2019)

Dari Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa tingkat absensi dari 5 (lima) bulan terakhir mengalami penurunan, tertinggi pada bulan April yaitu sebesar 15.70%, hal ini dapat kita lihat juga bahwa disetiap bulannya terdapat angka ketidakhadiran dengan berbagai alasan di balik ketidak hadiran tersebut seperti cuti tahunan, sakit, datang lambat dan lain sebagainya. Oleh karena itu perlu diadakan analisa dan langkah-langkah untuk mengetahui permasalahan tersebut.

Bertitik tolak dari latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul : "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan *Operation Departemen*t pada *Project Comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara**".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti mengidentifikasikan beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya:

1. Tidak tercapainya target proyek *commissioning* dari yang telah ditetapkan oleh PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.
2. Terjadi penurunan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap project commisioning PT. DSSP Kendari-3Sulawesi Tenggara.
3. Terjadi penurunan Motivasi kerja karyawan karena belum adanya *joblist* yang jelas sehingga berpengaruh terhadap *project comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

C. Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalah pada kinerja karyawan *Operation Departement project commissioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *departement operation project commissioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.
2. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *departement operation* pada *project commisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

3. Secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan *departement operation* pada *project comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan operation departemen pada *project comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan *operation departement* pada *project comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan *operationt departemen* pada *project comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan adalah:

1. Aspek Teoritis

   Untuk menambah referensi penelitian lanjutan khususnya tentang gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, kinerja karyawan sebagai bahan pembanding antara teori dengan praktik kerja secara nyata.

2. Aspek Praktis

Memberikan informasi bagi perusahaan tentang kondisi karyawan yang sedang dialami saat ini sehingga dapat memberikan masukan terhadap langkah-langkah selanjutnya yang akan diambil oleh perusahaan khususnya pada *Departemen Operation* agar menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang prilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources,* ada yang mengartikan sebagai *manpower mangement* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya) akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Sedarmayanti (2016), "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan" (p.11). Menurut Simamora (sebagaimana dikutip dalam Sutrisno, 2017), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan

menurut Sutrisno (2017), “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian” (p. 37).

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2016), tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru.

Secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk:

a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi: prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi

bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama

e. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara menajemen dengan karyawan.

f. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.

g. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).

h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.

i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.

j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.

k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Wibowo, (2007:7) Menerangkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja karyawan adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan.

Prawiro Suntoro (Tika, 2006:121) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Tika (2006:121), memberi batasan mengenai kinerja karyawan sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Selanjutnya juga Tika (2006:121), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Schermerhorn (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:15) menerangkan bahwa Kinerja Karyawan sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individual, kelompok dan organisasi.

Sedangkan Kinerja Karyawan atau *performance* menurut Vroom (As”ad, 2003:59) merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut : Kinerja = f (motivasi x kemampuan).

Vroom Robbins juga berpendapat (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:15) bahwa kinerja karyawan sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O) yaitu: Kinerja = f (*ability* x motivasi x *opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan demikian kinerja ditentukan oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Bacal (Surya Darma, 2010:115) menerangkan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, sebagai mana artinya bahwa kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem-sistem dimana kita bekerja dan seterusnya.

Gibson (Vietzhal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:16) mengemukakan bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh; Harapan mengenai imbalan; Dorongan; kemampuan: kebutuhan dan sifat; persepsi terhadap tugas; imbalan internal eksternal; dan persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Mangkunegara (2004:67) yang menerangkan bahwa kinerja (prestasi) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disintesiskan bahwa kinerja karyawan adalah merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang dilakukan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dengan dilatar belakangi oleh motivasi, kemampuan dan kesempatan.

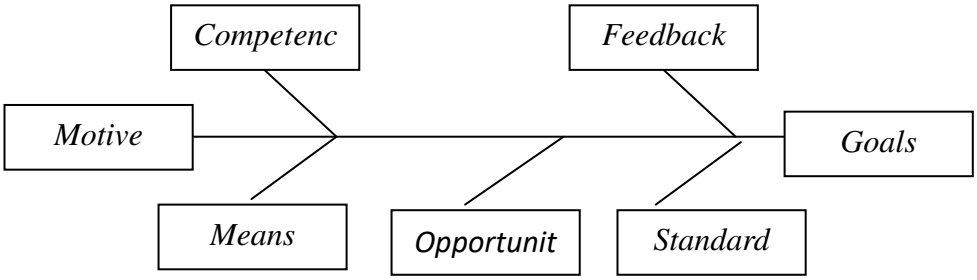
Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) yaitu 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan; 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan; 5) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan;

2. Dimensi Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (Sopiah,2008:182) menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilihat dari : 1) *Quality*, merupakan tingkat maksimal proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan ; 2) *Quantity*, jumlah yang dihasilkan (rupiah, unit, siklus kegiatan yang diselesaikan); 3) *Timeliness*, lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta yang tersedia untuk kegiatan lain; 4) *Cost Effectiveness*, besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian

dari setiap unit penggunaan sumber daya; 5) *Need for Supervision*, kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa pengawasan seorang Supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan; 6) *Interpersonal Impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik, dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Hersey, Blanchard dan Johnson yang diikuti oleh Wibowo, (2007:77) menerangkan bahwa ada 7 indikator kinerja sebagaimana gambar berikut :



Gambar 2.1. Dimensi Kinerja
Sumber: Wibowo, Manajemen Kinerja, 2007:77.

Dari gambar II.3 di atas diterangkan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah organisasi dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja suatu organisasi tidak akan tercapai maksimal. Sedangkan yang 5 lainnya yaitu sarana, kompetensi, peluang, standard dan umpan balik.

1. Tujuan (*Goals*): Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang akan dicapai dimasa

yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi, Kinerja individu atau organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar (*Standard*): Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja dikatakan seseorang individu atau organisasi dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
3. Umpan Balik (*Feedback*): Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau sarana (*Means*): Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses, alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan, tanpa alat atau sarana tugas spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat tercapai.
5. Kompetensi (*Competence*): Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu atau organisasi untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompensasi memungkinkan seseorang individu mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang

diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif (*Motive*): Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang individu atau organisasi untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan-tindakan yang mengakibatkan disintensif.
7. Peluang (*Opportunity*): Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua factor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

   Dari uraian di atas maka indikator kinerja dapat diukur oleh 1) Kemampuan; 2) Ketepatan dan objektifitas; 3) Ruang lingkup tugas; 4) Ketepatan waktu;

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Hakikat Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh seorang pimpinan dengan kemampuan meyakinkan untuk menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya.

Hemphill & Coons (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah prilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai

sasaran bersama.

Burns (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.

Rauch & Behling (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai sasaran.

Jacob & Jaques (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

E.H.Schein (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak diluar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.

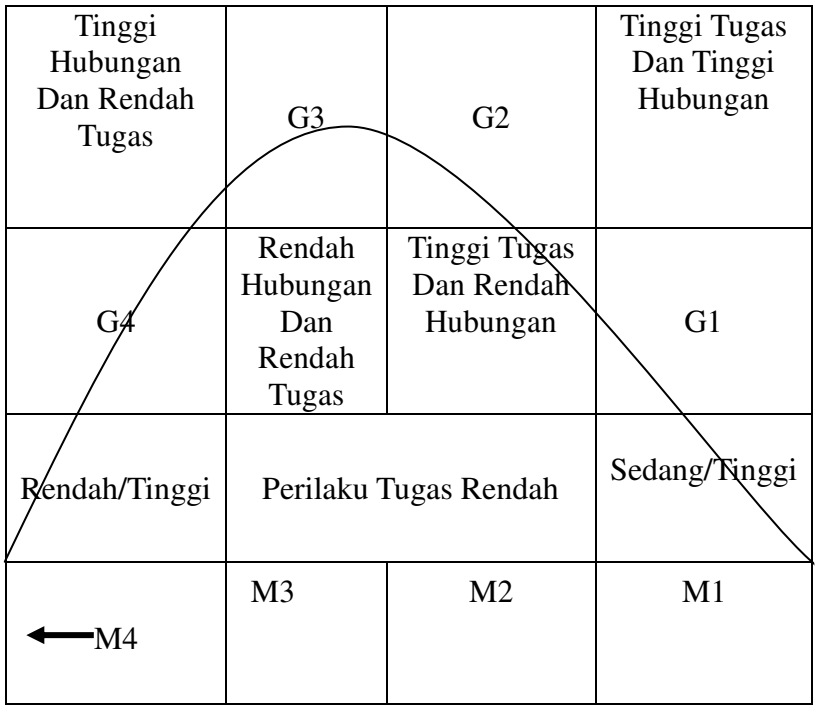
Drafth & Palus (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan melakukannya.

Richard & Eagel (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.

House et.Al (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Hersey dan Blanchard (1992:102) berhasil mengkaji gaya kepemimpinan yang dikaitkan dengan kepentingan manajemen. Kedua tokoh tersebut berhasil mengkaji gaya kepemimpinan tersebut yang diberi nama kepemimpinan Situasional atau *Situasional Leadership*. Keduanya mengambil konsep dasar kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan/dukungan bawahan. Dari konsep tersebut dikemukakan 4 gaya kepemimpinan yaitu 1) Gaya Instruksi (G1) atau gaya mengarahkan; 2) Gaya Konsultasi (G2) atau melatih; 3) Gaya Partisipatif (G3); 4) Gaya Delegasi (G4) atau pelimpahan wewenang;

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan/kematangan bawahan dalam kurva normal seperti terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional
Sumber : Hersey dan Blanchard, Managemen Perilaku Organisasi, 1992

a. Gaya Instruksi (G1): Pemimpin dengan Gaya Instruksi lebih menekankan pentingnya perintah, instruksi dan pengarahan. Pemimpin sangat tinggi orientasinya pada tugas dan sangat rendah hubungan dengan bawahan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna otoriter karena dicirikan dengan komunikasi satu arah.
b. Gaya Konsultasi (G2): Pemimpin dengan gaya konsultasi masih memberikan petunjuk dan pengarahan yang cukup besar. Tetapi pemimpin tersebut telah memperhatikan hubungan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut dirujuk sebagai gaya konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini pemimpin sudah mulai mengurangi pengarahan dan memberikan dukungan/konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dua arah sudah mulai diterapkan. Tetapi meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
c. Gaya partisipatif (G3): Pemimpin dengan gaya partisipatif lebih meningkatkan komunikasi dua arah. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keikut sertaan bawahan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan makin bertambah, berdasarkan suatu anggapan bahwa bawahan akan meningkat etos kerjanya apabila diberi kepercayaan untuk

ikut memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut berwarna partisipatif karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Hal ini berarti adanya kepercayaan yang seimbang antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin beranggapan bahwa bawahannya cakap dan mampu menyelesaikan tugas.

d. Gaya Delegasi (G4): Pemimpin dengan gaya delegasi lebih menekankan pentingnya memberikan tanggung jawab kepada bawahan. Pemimpin menganggap bahwa bawahan telah mampu dan menguasai jika diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertanggung jawab melaksanakan dan menyelesaikan tugas tertentu yang cukup menantang. Pemimpin memberi kepercayaan kepada bawahan untuk percaya diri, mandiri, dan aktualisasi diri untuk bekerja dengan baik. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Dari konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan tersebut di atas maka dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada 2 hal yang biasanya dilakukan oleh para pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang

apa yang seharusnya biasa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesiskan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin mencirikan gaya atau cara yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dalam upaya mencapai suatu tujuan.

2. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Siagian (2002:121) menerangkan untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator sebagai berikut : 1) Iklim saling mempercayai : Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya; 2) Penghargaan terhadap ide bawahan : Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian

tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja; 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan : Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin; 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan : Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian, seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya; 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan : Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan 2 hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya; 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam

menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya : Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai padanya ; dan 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional : Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

Dari uraian definisi di atas dapat dijelaskan bahwa indikator Kompetensi adalah 1) Iklim saling mempercayai; 2) Penghargaan terhadap ide bawahan; 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan; 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan; 5) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya; 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional;

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Siagian (sebagaimana dikutip dalam Sedarmayanti, 2016) adalah keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya

tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Flipo (sebagaimana dikutip dalam Hasibuan, 2011) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai" (p. 143).

Menurut Sutrisno (2017), "Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang" (p. 109), sedangkan menurut Bangun (2012), "motivasi adalah proses yang menggerakkan atau mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan yang di harapkan" (p. 312).

2. Teori Motivasi

Menurut Badeni (2013), teori motivasi dibagi menjadi dua dorongan:

a. Motivasi Sebagai Dorongan Internal

Ada beberapa model atau teori tentang motivasi yang searah dengan pandangan bahwa motivasi sebagai dorongan dari dalam yaitu:

1) Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Manusia dimotivasi untuk memuaskan kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan.

2) Teori X dan Y

Manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu jenis manusia yang termasuk jenis X dan Y. Masing-masing memiliki

karakteristik tertentu:

(a) Manusia jenis X

Orang dengan tipe ini tidak menyukai kerja dan selalu ingin menghindari pekerjaan dan tanggung jawab apabila mungkin. Tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman agar berprestasi atau mencapai tujuan. Tidak punya inisiatif, senang diarahkan. Bila dikaitkan dengan teori kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X, termasuk memiliki hirarki kebutuhan tingkat rendah.

(b) Manusia jenis Y:

Orang dengan tipe ini menunjukkan sifat yang senang bekerja, mempunyai inisiatif dan tidak senang diarahkan karena mereka memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Tipe manusia Y memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

3) *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh McCelland yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia yaitu:

(a) Kebutuhan berprestasi (*Need for achievement*) yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.

(b) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for power*) yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.

(c) Kebutuhan afiliasi (*Need for affiliation*) yaitu kebutuhan untuk disukai dan mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

4) Teori Dua Faktor (*Motivation-Hygiene-Theory*)

Suatu pekerjaan berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri contohnya mengajar, mengkoordinasi suatu kegiatan, dan lain-lain yang disebut *job context* dan aspek yang berkaitan dengan pekerjaan contohnya gaji, kebijaksanaan perusahaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

b. Motivasi Sebagai Dorongan Eksternal

Menurut Badeni (2013) ada beberapa model motivasi yang semata-mata dipengaruhi oleh tuntutan kebutuhan yang bersifat internal tetapi dipengaruhi oleh apa yang dipelajari, sesuai dengan pandangan di atas meliputi:

1) Teori Harapan

Kecenderungan bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu penghargaan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut. Motivasi dipengaruhi oleh tiga faktor atau

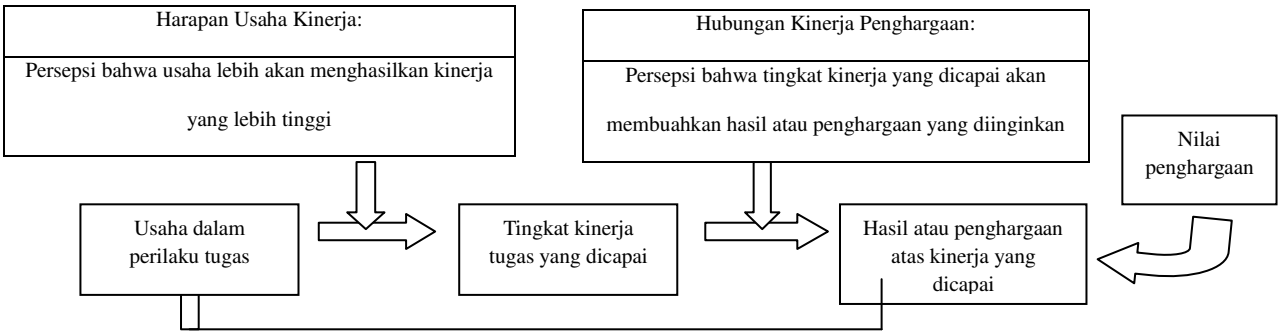
situasi yaitu:

(a) Hubungan antara tingkat usaha dengan kinerja

(b) Hubungan antara kinerja dengan ganjaran

(c) Hubungan ganjaran dengan tujuan pribadi

Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah gambar model motivasi harapan yang disederhanakan:



Gambar 2.3. Motivasi
Sumber: Sedarmayanti (2016)

2) Teori Keseimbangan atau Keadilan

Karyawan membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan dengan karyawan lain, kemudian berespon untuk menghapuskan ketidakadilan.

3) Teori Penguatan

Faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan adalah imbalan yang akan diterima dari pelaksanaan suatu pekerjaan.

4) Teori Penetapan Tujuan

Tujuan spesifik dan sulit menghantarkan ke kineja yang lebih tinggi. Pekerjaan yang dapat memotivasi adalah pekerjaan yang tingkat kesulitannya sedang, jelas, dan diterima oleh pelaksana.

Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Acievement*(N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland (dalam Naufal : 2012) karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Membangun Motivasi

Menurut Wibowo (2014) teknik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana karyawan bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara perlu dilakukan untuk dapat membangun motivasi, yaitu:

a. Menilai Sikap

Penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

b. Menjadi Manajer yang Baik

Manajer yang baik mempunyai karakteristik: mempunyai komitmen bekerja, berkolaborasi dengan bawahan, memercayai orang, loyal pada teman sekerja, menghindari 'politik kantor'.

c. Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi antar manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail. Informasi menyangkut apa yang ingin diberitahukan dan apa yang mau diketahui manajer dengan bawahan.

d. Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan

Setiap manajer dan bawahan yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi

secara efektif diperlukan ‘budaya tidak menyalahkan’.

e. Memenangkan Kerja Sama

Komponen dasar dari lingkungan motivasional adalah kerja sama, yang harus diberikan manajer pada bawahan dan sebaliknya diharapkan dari mereka.

f. Mendorong Inisiatif

Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Semakin banyak yang diharapkan orang, semakin banyak mereka memberi selama ada dukungan.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Hasil	Perbedaan
1.	Khumaedi (2016) “Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT. Angkasa Pura II”	X_1: Disiplin X_2: Motivasi Kerja Y: Kinerja	Dengan menggunakan alat uji analisis SPSS maka didapat nilai pada tabel *Model Summary* nilai R sebesar 0,627, artinya menunjukkan hubungan yang kuat. R square adalah koefisien determinasi yang menunjukkan persentase pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y. Nilai R square sebesar 0,393 menunjukkan bahwa pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama (simultan) terhadap Y adalah sebesar 39,3%, sedangkan sisanya (100% - 39,3%) dipengaruhi oleh faktor lain.	Variabel Y
2.	Wijaya dan Andreani (2015)	X_1: Motivasi	Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan	Variabel X_2 dan Y

	"Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama"	X_2: Kompensasi Y: Kinerja	signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi	
3.	Damayanti, Susilaningsih., dan Sumaryati (2015) "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta"	X_1: Kompensasi X_2: Motivasi Kerja Y: Kinerja	(1) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta (2) Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta (3) Ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta.	Variabel X_1 dan Y
4.	Gardjito, Musadieq dan Nurtjahjono (2014) "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)"	X_1: Motivasi Kerja X_2: Lingkungan Kerja Y: Kinerja	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (0,000 < 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,636. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya, ditunjukkan dengan nilai signifikasi t sebesar 0,013 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ (0,013 < 0,05) dengan koefisien regresi sebesar 0,226. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya, ditunjukkan dengan nilai signifikan F sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = (0,000 < 0,05)$ dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel prestasi kerja 0,660 atau sebesar 66%.	Variabel X_2 dan Y

			Sisanya 34% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.	
5.	Kasenda (2013) "Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado"	X_1: Kompensasi X_2: Motivasi Y: Kinerja	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan tingkat signifikan> α. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan tingkat signifikan< α. Hubungan antara kompensasi dan motivasi dengankinerja karyawan sangat kuat.	Variabel X_1 dan Y
6.	Sumarno, Pradhanawati dan Farida (2013) "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Estika Pulau Mas Tegal)"	X_1: Kompensasi X_2: Motivasi X_3: Kepuasan Kerja Y: Produktifitas Kerja	Variabel kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 5,2%, variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 7,3%, variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap prosuktifitas kerja sebesar 13,2%, variabel kompensasi berpengaruh terhadap produktifitas kerja sebesar 13,2%, variabel motivasi berpengaruh terhadap produktifitas kerja sebesar 11,3%. Secara bersama-sama variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 7,3%. Variabel kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktifitas kerja sebesar 49,1%.	Variabel X_1 dan X_3

F. Kerangka Konseptual

1. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin banyak memiliki cara dalam kepemimpinannya, baik dari pendekatan tugas maupun hubungan dengan bawahan, dengan pendekatan tugas dan hubungan dengan bawahan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana pendapat para ahli di bawah ini.

Suradinata (1997:124) bahwa hasil kerja atau kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang lingkungan budaya, keterampilan, serta ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang.

Bacal (Surya Darma, 2005:115) menerangkan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, sebagaimana artinya bahwa kinerja kita ditentukan oleh faktor individual, seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali langsung diri kita, keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, sumber daya yang tersedia, sistem dimana kita bekerja dan seterusnya.

Hemphill & Coons (Gary Yulk, 2009:4), menerangkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktifitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.

Dari pendapat para ahli sangat jelas bahwa seorang pemimpin yang melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dapat menggunakan cara atau gaya untuk mempengaruhi bawahan, dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga tugas dan kewajibannya dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Digambarkan bahwa dorongan dan rangsangan yang dimiliki oleh seorang karyawan baik dari dirinya maupun dari pimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri sebagaimana diterangkan oleh para ahli di bawah ini.

Sebagaimana diterangkan oleh para ahli sebagai berikut :

Tika (2006 : 121), mengatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Vroom (As"ad, 2003 : 59), merupakan hasil perkalian antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut : Kinerja = f (motivasi x kemampuan).

Vroom Robbins juga berpendapat (veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M Basri, 2005:15) bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *Opportunity* (O) yaitu : Kinerja = f (*ability* x motivasi x *opportunity*).

Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:189), menerangkan bahwa analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja karyawan akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama : yaitu 1)

keinginan atau motivasi dari karyawan untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha karyawan tersebut; 2) Kemampuan dari karyawan untuk bekerja;

Dari pendapat para ahli di atas sangat jelas bahwa motivasi yang dimiliki oleh seseorang karyawan atau sekelompok karyawan akan berpengaruh terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya sehingga tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sehingga dapat tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Digambarkan bahwa apabila seorang karyawan atau sekelompok karyawan memiliki dorongan dan usaha yang kuat untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya serta didorong oleh gaya pimpinan yang memiliki orientasi terhadap tugas dan orientasi hubungan yang tinggi akan mempengaruhi hasil kerja seorang karyawan atau sekelompok karyawan, sebagaimana pendapat para ahli di bawah ini.

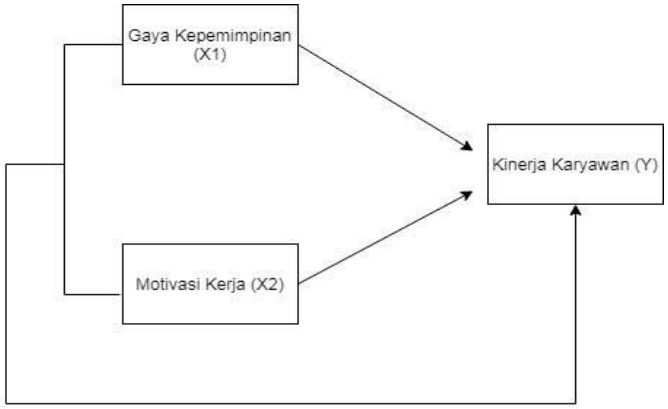
Robbins (2006:198), memberikan pengertian motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi semua kebutuhan individu.

House et. Al (Gary Yulk, 2009:4), menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya demi

efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Mintzerg (Gary Yulk, 2009:7), menerangkan bahwa kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari pendapat para ahli sangat jelas bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi yang ada adalah suatu organisasi akan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan tercapai tujuan organisasi.



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual

G. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Secara parsial Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan *Operation Commisioning* PT.DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.
2. Secara parsial Motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada *Operation Commisioning*

PT.DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

3. Secara simultan Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan *Operation Commisioning* PT.DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis data kuantitatif. Menurut Rusiadi, Subiantoro, & Hidayat (2016), “Data kuantitatif adalah data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*scoring*) “ (p. 21)

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian direncanakan sesuai pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Aktivitas	Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survei awal																								
2	Penulisan proposal																								
3	Seminar																								
4	Revisi																								
5	Penelitian																								
6	Penulisan Tesis																								
7	Sidang																								

Sumber: Peneliti

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Dian Swastika Sentosa (PT.DSSP) Kendari-3, yang beralamat di Jalan Poros Moramo Utara, Desa Tanjung Tiram, Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara (93890)

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Menurut Rusiadi et al. (2016), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya" (p. 30).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *Operation Departement* yang ada di PT. DSSP Kendari-3 yang berjumlah 73 orang.

2. Sampel

Menurut Rusiadi et al. (2016), "Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut" (p. 31). Pada penelitian ini, peneliti mengambil seluruh populasi sebagai sampel.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ini dilakukan terhadap karyawan *Operation Departement* di *Project Commisioning* PT. DSSP Kendari-3, Kabupaten Konawe Selatan, Sulawesi Tenggara, yang berjumlah 73 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka sampel ditentukan dengan teknik *sampling* jenuh, yakni menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

D. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 3.2. Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan (X1) Siagian (2002 : 121)	1. Mampu menarik dan memiliki pengikut yang loyal 2. Mampu memberdayakan pengikutnya 3. Senantiasa menjadi teladan 4. Berani mengambil keputusan dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil	Skala Likert
2	Motivasi Kerja (X_2) McClelland (2012)	1. Senantiasa tekun bekerja 2. Sulit untuk santai 3. Tidak sabar pada ketidakefektifan 4. Menyukai tantangan tingkat menengah 5. Ingin segera memperoleh umpan balik atas hasil kerjanya	
3	Kinerja Karyawan (Y) Guritno dan Waridin (2005)	1. Mampu meningkatkan target pekerjaan 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Mampu menciptakan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan 5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan	

Sumber: Peneliti

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Penelitian Kepustakaan

Untuk melengkapi data, peneliti melakukan penelitian kepustakaan melalui buku-buku yang membahas penelitian ini serta mencari lewat internet yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penelitian Lapangan

a. Observasi

Peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti agar memperoleh data yang kongkrit serta benar.

b. Wawancara

Untuk mendapatkan data yang jelas, peneliti mengadakan wawancara langsung kepada seluruh karyawan *Operation Departement*.

c. Daftar pertanyaan (Kuesioner)

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data yang relevan sesuai tujuan penelitian melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner

mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel}. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Sugiyono, 2013).

Kriteria pengambilan keputusan untuk menyatakan valid adalah:

1) Jika nilai signifikasi < 0.05 ($\propto$= 5%), maka pertanyaan dinyatakan valid
2) Jika nilai signifikasi < 0.05 ($\propto$= 5%), maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dihitung dengan menggunakan *Cronbach Alpha* ≥ 0,60 yang menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel (Sugiyono, 2013).

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji ini menjadi tidak Valid untuk jumlah sampel kecil (Sugiyono, 2013).

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasidi antara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai toleransi > 0,10 (Sugiyono, 2013).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan yaitu model yang terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas (Rusiadi et. al 2016).

d. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Metode ini berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivas dan disiplin kerja, yaitu dalam bentuk langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, digunakan metode analisis regresi linear berganda.

Model regresi berganda yang digunakan adalah:

$$\mathbf{Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e}$$

Keterangan:

Y = skor kinerja karyawan

a = konstanta

$b_1...b_3$ = koefisien regresi

X_1 = skor variabel gaya kepemimpinan

X_2 = skor variabel motivasi kerja

e = standar error

3. Uji Hipotesis

a. Uji t

Menurut Priyatno (2011), uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan membandingkan nilai T_{hitung} dengan T_{tabel}.

b. Uji F

Menurut Priyatno (2011), uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terkait dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel}.

c. Uji Determinasi

Menurut Priyatno (2011), koefesien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Teknik analisis data dengan teknik analisis linier berganda ini peneliti akan memanfaatkan program komputer SPSS *(Statistic Package for the Social Science)* 24.0 *for windows.*

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Data primer terkumpul yang diambil dari 41 karyawan untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap kompetensi, promosi jabatan, dan kinerja karyawan Divisi Electronic Facility & IT. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir, masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	29	70.7	70.7	70.7
	perempuan	12	29.3	29.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16 for windows

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa karyawan Divisi Electronic Facility & IT yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 29 orang atau sebesar 70.7% dari total responden dan perempuan sebanyak 12 orang atau sebesar 29.3%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.2
pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	12.2	12.2	12.2
	S1	36	87.8	87.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16 for windows

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa karyawan Divisi *Electronic Facility & IT* yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir D3 sebanyak 5 orang, S1 sebanyak 36 orang, yang mana karyawan yang memiliki pendidikan terakhir S1 menjadi mayoritas dari responden sebesar 87,8%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Tabel 4.3
lama bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	4	9.8	9.8	9.8
	1 tahun - 5 tahun	6	14.6	14.6	24.4
	5 tahun - 10 tahun	29	70.7	70.7	95.1
	> 10 tahun	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16 for windows

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa karyawan Divisi *Electronic Facility & IT* yang menjadi responden memiliki masa kerja < 1tahun sebanyak 4 orang, 1 – 5 tahun 6 orang, 5 – 10 tahun 29 orang, dan >10 tahun sebanyak 2 orang. Data menunjukan karyawan yang masa kerja 5 – 10 tahun menjadi mayoritas responden sebanyak 70,7%.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu disiplin (X1) dan kerjasama (X2). Dalam angket yang disebar terdapat 34 pertanyaan yang mewakili setiap variabel. Jawaban kuesioner disediakan dalam 5 alternatif jawaban, yaitu:

a. Selalu (SL) dengan skor = 5 untuk *favourable* dan1 untuk *unfavourable*
b. Sering (SR) dengan skor = 4 untuk *favourable*dan 2 untuk *unfavourable*
c. Kadang-kadang (KD) dengan skor = 3 untuk *favourable* dan 3 untuk *unfavourable*
d. Jarang (JR) dengan skor = 2 untuk *favourable* dan 4 untuk *unfavourable*
e. Tidak pernah (TP) dengan skor = 1 untuk *favourable* dan 5 untuk *unfavourable*

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan diinput ke dalam file exel dengan cara di tabulasi, kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap setiap butir pertanyaan pada variabel X1, X2, Y dan Z. Berikut merupakan hasil frekuensi setiap butir pertanyaan pada kuesioner:

1). Variabel X_1 (Disiplin)

Tabel 4.4
Pernyataan Variabel X_1

P	Tidak Pernah		jarang		Kadang - kadang		Sering		Selalu		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$PX_1$1	0	0	2	4.88	14	34.15	18	43.9	7	17.07	41	100
$PX_1$2	0	0	1	2.44	13	31.71	19	46.34	8	19.51	41	100
$PX_1$3	0	0	3	7.32	13	31.71	15	36.59	10	24.39	41	100
$PX_1$4	0	0	4	9.76	12	29.27	16	39.02	9	21.95	41	100

Sumber : Hasil Pengolahan statcal 2018

Dari tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa Jawaban untuk 4 pertanyaan terkait disiplin yang tertera pada angket yang responden berikan didominasi dengan jawaban sering.

2). Variabel X_2 (Kerjasama)

Tabel 4.5
Pernyataan Variabel X_2

P	Tidak Pernah		jarang		Kadang - kadang		Sering		Selalu		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
$PX_2$1	0	0	2	4.88	13	31.71	21	51.22	5	12.2	41	100
$PX_2$2	0	0	2	4.88	12	29.27	19	46.34	8	19.51	41	100
$PX_2$3	0	0	2	4.88	15	36.59	18	43.9	6	14.63	41	100
$PX_2$4	0	0	3	7.32	15	36.59	16	39.02	7	17.07	41	100

Sumber : Hasil Peneliti 2018

Dari tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa Jawaban untuk 4 pertanyaan terkait disiplin yang tertera pada angket yang responden berikan didominasi dengan jawaban sering.

3). Variabel Z (Kompetensi)

Tabel 4.6
Pernyataan Variabel Z

P	Tidak Pernah		jarang		Kadang - kadang		Sering		Selalu		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PZ1	0	0	2	4.88	14	34.15	19	46.34	6	14.63	41	100
PZ2	0	0	1	2.44	13	31.71	21	51.22	6	14.63	41	100
PZ3	0	0	2	4.88	14	34.15	17	41.46	8	19.51	41	100
PZ4	0	0	1	2.44	12	29.27	20	48.78	8	19.51	41	100
PZ5	0	0	1	2.44	12	29.27	23	56.1	5	12.2	41	100
PZ6	0	0	1	2.44	11	26.83	23	56.1	6	14.63	41	100
PZ7	0	0	1	2.44	12	29.27	22	53.66	6	14.63	41	100
PZ8	0	0	1	2.44	12	29.27	22	53.66	6	14.63	41	100
PZ9	0	0	1	2.44	13	31.71	19	46.34	8	19.51	41	100
PZ10	0	0	1	2.44	12	29.27	20	48.78	8	19.51	41	100
PZ11	0	0	2	4.88	16	39.02	15	36.59	8	19.51	41	100
PZ12	0	0	1	2.44	13	31.71	21	51.22	6	14.63	41	100
PZ13	0	0	1	2.44	11	26.83	24	58.54	5	12.2	41	100
PZ14	0	0	1	2.44	12	29.27	22	53.66	6	14.63	41	100
PZ15	0	0	1	2.44	15	36.59	19	46.34	6	14.63	41	100

Sumber : Hasil Peneliti 2018

Dari tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa Jawaban untuk 4 pertanyaan terkait disiplin yang tertera pada angket yang responden berikan didominasi dengan jawaban sering.

4). Variabel Y (Kinerja)

Tabel 4.7
Pernyataan Variabel Y

P	Tidak Pernah		jarang		Kadang - kadang		Sering		Selalu		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PY1	0	0	3	7.32	12	29.27	17	41.46	9	21.95	41	100
PY2	0	0	1	2.44	12	29.27	20	48.78	8	19.51	41	100
PY3	0	0	1	2.44	16	39.02	18	43.9	6	14.63	41	100
PY4	0	0	1	2.44	13	31.71	19	46.34	8	19.51	41	100
PY5	0	0	2	4.88	14	34.15	19	46.34	6	14.63	41	100

PY6	0	0	2	4.88	19	46.34	16	39.02	4	9.76	41	100
PY7	0	0	5	12.2	19	46.34	12	29.27	5	12.2	41	100
PY8	0	0	5	12.2	20	48.78	12	29.27	4	9.76	41	100
PY9	0	0	3	7.32	12	29.27	16	39.02	10	24.39	41	100
PY10	0	0	1	2.44	12	29.27	19	46.34	9	21.95	41	100
PY11	0	0	2	4.88	14	34.15	19	46.34	6	14.63	41	100

Sumber : Hasil Peneliti 2018

Dari tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa Jawaban untuk 4 pertanyaan terkait disiplin yang tertera pada angket yang responden berikan didominasi dengan jawaban sering.

3. Evaluasi *Outer* Model

Data penelitian yang diterima akan di uji terlebih dahulu kualitasnya dengan melakukan uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

a. Uji Validitas

Indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*treshold*) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada

validitas isi konstruk (Mahfud dan Ratmono, 2013). Tabel 4.8 disajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator.

Tabel 4.8

Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor

Indikator	X1	X2	X3	X4
$PX_1$1	(0.946)	-0.169	0.028	0.140
$PX_1$2	(0.975)	0.008	-0.031	0.121
$PX_1$3	(0.924)	0.175	-0.051	-0.088
$PX_1$4	(0.937)	-0.011	0.054	-0.181
$PX_2$1	-0.069	(0.960)	-0.078	0.138
$PX_2$2	0.052	(0.953)	0.085	-0.113
$PX_2$3	-0.001	(0.886)	-0.033	0.043
$PX_2$4	0.020	(0.910)	0.026	-0.069
PZ1	0.306	-0.100	(0.884)	-0.235
PZ2	0.039	-0.171	(0.925)	0.254
PZ3	0.289	-0.042	(0.891)	-0.351
PZ4	0.142	0.096	(0.953)	-0.216
PZ5	-0.118	0.071	(0.953)	0.207
PZ6	-0.062	-0.007	(0.958)	0.094
PZ7	-0.168	0.087	(0.957)	0.082
PZ8	-0.168	0.087	(0.957)	0.082
PZ9	-0.220	0.055	(0.911)	-0.102
PZ10	0.142	0.096	(0.953)	-0.216
PZ11	0.302	-0.063	(0.857)	-0.317
PZ12	0.039	-0.171	(0.925)	0.254
PZ13	-0.148	0.026	(0.954)	0.287
PZ14	-0.168	0.087	(0.957)	0.082
PZ15	-0.148	-0.082	(0.900)	0.036
PY1	0.082	0.040	-0.147	(0.819)
PY2	0.076	0.458	0.246	(0.846)
PY3	-0.029	-0.050	0.352	(0.845)
PY4	0.050	0.345	0.238	(0.866)
PY5	-0.213	-0.182	0.079	(0.842)
PY6	0.050	-0.200	-0.233	(0.888)
PY7	0.208	-0.155	-0.302	(0.767)
PY8	0.154	-0.341	-0.187	(0.766)

PY9	0.110	0.122	-0.202	(0.817)
PY10	-0.268	0.093	-0.015	(0.780)
PY11	-0.200	-0.158	0.118	(0.863)

Sumber : Hasil Pengolahan data WarpPLS

Berdasarkan pengujian validitas *loading* faktor pada Tabel 4.8, diketahui:

1) Terdapat 4 indikator pada variabel disiplin (X1). Diketahui seluruh nilai *loading* > 0,4, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *loading*.
2) Terdapat 4 indikator pada variabel kerjasama (X2). Diketahui seluruh nilai *loading* > 0,4, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *loading*.
3) Terdapat 16 indikator pada variabel kompetensi (Z) . Diketahui seluruh nilai *loading* > 0,4, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *loading*.
4) Terdapat 16 indikator pada variabel kinerja (Y). Diketahui seluruh nilai *loading* > 0,4, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *loading*.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE).

WarpPLS 3.0 - Latent variable coefficients

Close Help

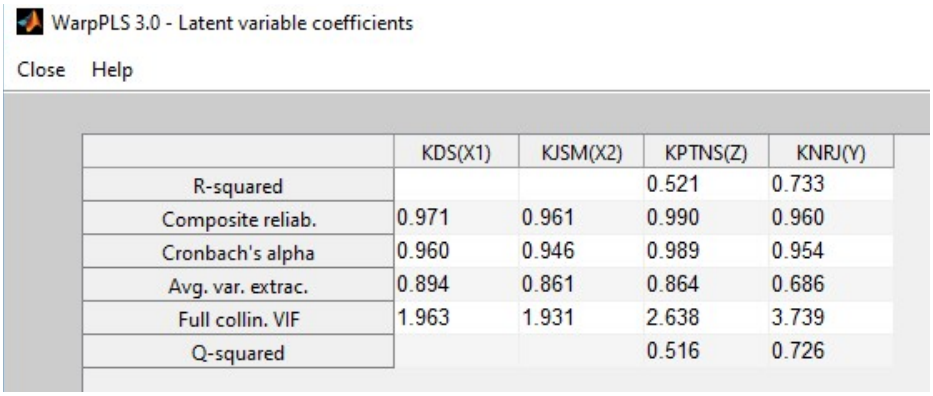
	KDS(X1)	KJSM(X2)	KPTNS(Z)	KNRJ(Y)
R-squared			0.521	0.733
Composite reliab.	0.971	0.961	0.990	0.960
Cronbach's alpha	0.960	0.946	0.989	0.954
Avg. var. extrac.	0.894	0.861	0.864	0.686
Full collin. VIF	1.963	1.931	2.638	3.739
Q-squared			0.516	0.726

Gambar 4.1
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Berdasarkan hasil pengujian validitas berdasarkan nilai AVE, diketahui nilai AVE dari disiplin (X1) adalah 0,894, AVE kerjasama (X2) 0,861, AVE kompetensi (Z) 0,864 dan AVE kinerja (Y) 0,686 Nilai AVE yang disarankan adalah > 0,5 (Mahfud dan Ratmono, 2013). Diketahui seluruh nilai AVE > 0,5, yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan AVE .

b. Uji Reliabilitas

pengujian reliabilitas berdasarkan *cronbach's alpha* (CA) dan *composite reliability* (CR) dapat diterima jika nilai *cronbach's alpha* (CA) > 0,7 dan *composite reliability* (CR) > 0,7.



	KDS(X1)	KJSM(X2)	KPTNS(Z)	KNRJ(Y)
R-squared			0.521	0.733
Composite reliab.	0.971	0.961	0.990	0.960
Cronbach's alpha	0.960	0.946	0.989	0.954
Avg. var. extrac.	0.894	0.861	0.864	0.686
Full collin. VIF	1.963	1.931	2.638	3.739
Q-squared			0.516	0.726

Gambar 4.2
Nilai *cronbach's alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) berdasarkan Masing-Masing Variabel Laten

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas berdasarkan nilai CA, diketahui nilai CA dari disiplin (X1) 0,960, CA dari kerjasama (X2) 0,946, CA dari kompetensi (Z) 0,989 dan CA dari kinerja (Y) 0,954. Diketahui seluruh nilai CA > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CA.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas berdasarkan nilai CR, diketahui nilai CR dari disiplin (X1) 0,971, CR dari kerjasama (X2) 0,961, CR dari kompetensi (Z) 0,990 dan CR dari kinerja (Y) 0,960. Diketahui seluruh nilai CR > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CA.

4. Evaluasi *Inner* Model

   a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

      Pada pengujian Pengaruh langsung, variabel dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel bernilai positif dengan P-Value < 0,05.

Path coefficients

	KDS(X1)	KJSM(X2)	KPTNS(Z)	KNRJ(Y)
KDS(X1)				
KJSM(X2)				
KPTNS(Z)	0.395	0.487		
KNRJ(Y)	0.370	0.288	0.383	

P values

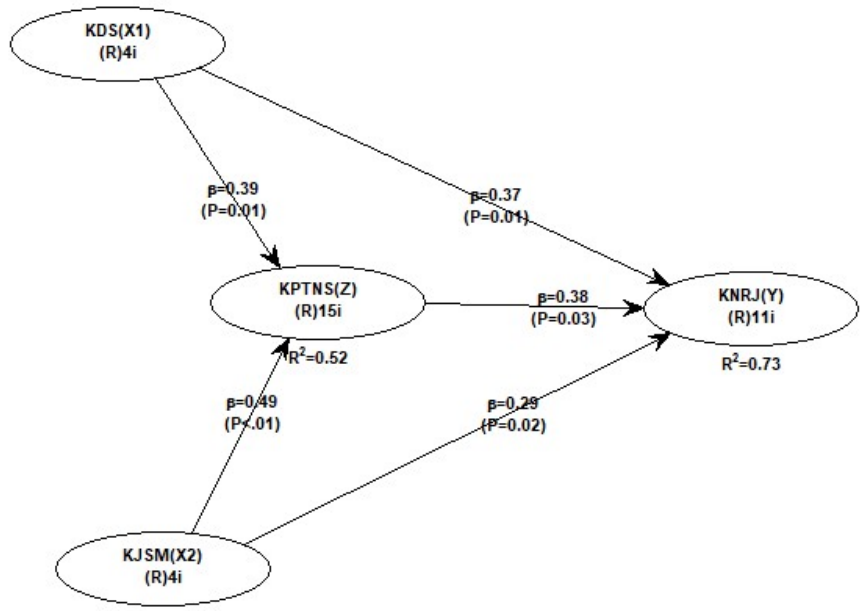
	KDS(X1)	KJSM(X2)	KPTNS(Z)	KNRJ(Y)
KDS(X1)				
KJSM(X2)				
KPTNS(Z)	0.011	<0.001		
KNRJ(Y)	0.011	0.022	0.031	

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada Gambar 4.3, diketahui:

1) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari disiplin (X1) terhadap kompetensi (Z) adalah 0,395, yakni bernilai positif, dengan nilai P-Values 0,011 < 0,05, maka disiplin (X1) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Z) .
2) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kerjasama (X2) terhadap kompetensi (Z) adalah 0,487, yakni bernilai positif, dengan nilai P-Values < 0,001 yang berarti juga < 0,05, maka kerjasama (X2) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Z) .
3) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari disiplin (X1) terhadap kinerja (Y) adalah 0,370, yakni bernilai positif, dengan nilai P-Values 0,011 < 0,05, maka disiplin (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).

4) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kerjasama (X2) terhadap kinerja (Y) adalah 0,288, yakni bernilai positif, dengan nilai P-Values 0,022 < 0,05, maka kerjasama (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).
5) Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dari kompetensi (Z) terhadap kinerja (Y) adalah 0,383, yakni bernilai positif, dengan nilai P-Values 0,031 < 0,05, maka kompetensi (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).
6)



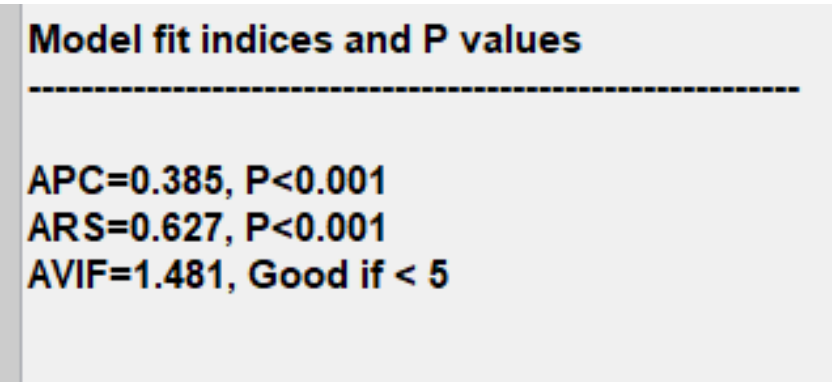
Gambar 4.4
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil pada Gambar 4.4, diketahui:

1) Nilai R-*Square* pada kompetensi (Z) adalah 0,52 yang berarti variabel disiplin (X1) dan kerjasama (X2) mampu mempengaruhi kompetensi (Z) sebesar 52%.

2) Nilai R-*Square* pada kinerja (Y) adalah 0,73 yang berarti variabel disiplin (X1), kerjasama (X2) dan Kompetensi (Z) mampu mempengaruhi kinerja (Y) sebesar 73%.

b. Pengujian Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)



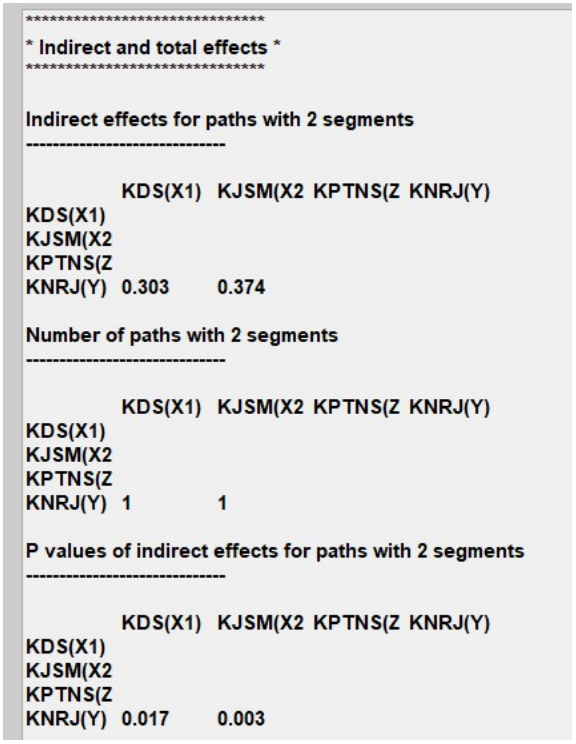
Gambar 4.5
Pengujian Kecocokkan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan Gambar 4.5, diketahui nilai probabilitas (*p-values*) dari APC dan ARS signifikan, yakni P < 0,001 yang berarti < 0,05 dan P < 0,001 yang berarti juga < 0,05, dan nilai AVIF = 1,481 kurang dari 5. Hal ini berarti model yang diajukan telah *fit* (Mahfud dan Ratmono, 2013).

c. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Selanjutnya akan dilakukan pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), yakni:

1) Kompetensi (Z) signifikan memediasi hubungan disiplin (X1) terhadap terhadap kinerja (Y).
2) Kompetensi (Z) signifikan memediasi hubungan kerjasama (X2) terhadap kinerja (Y).



```
******************************
* Indirect and total effects *
******************************

Indirect effects for paths with 2 segments
------------------------------

          KDS(X1)  KJSM(X2 KPTNS(Z KNRJ(Y)
KDS(X1)
KJSM(X2
KPTNS(Z
KNRJ(Y)  0.303       0.374

Number of paths with 2 segments
------------------------------

          KDS(X1)  KJSM(X2 KPTNS(Z KNRJ(Y)
KDS(X1)
KJSM(X2
KPTNS(Z
KNRJ(Y)  1           1

P values of indirect effects for paths with 2 segments
------------------------------

          KDS(X1)  KJSM(X2 KPTNS(Z KNRJ(Y)
KDS(X1)
KJSM(X2
KPTNS(Z
KNRJ(Y)  0.017       0.003
```

Gambar 4.6
Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) atau Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Gambar 4.6, diperoleh hasil sebagai berikut.

1) Diketahui pengaruh tidak langsung disiplin (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z) sebesar 0,303, dengan P-Values 0,017 < tingkat signifikansi 0,05, maka kompetensi (Z) signifikan dalam memediasi pengaruh disiplin (X1) terhadap kinerja (Y).
2) Diketahui pengaruh tidak langsung kerjasama (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kompetensi (Z) sebesar 0,374, dengan P-Values 0,003 < tingkat signifikansi 0,05, maka kompetensi (Z) signifikan dalam memediasi pengaruh kerjasama (X2) terhadap kinerja (Y).

B. Pembahasan

1. Pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Disiplin berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*. Dari hasil disimpulkan bahwa disiplin menjadi faktor yang menentukan peningkatan kinerja karyawan. Disiplin adalah tugas-tugasnya serta mentaati peraturan yang berlaku baik secara lisan maupun tertulis maupun kebiasaan.

2. Pengaruh kerjasama terhadap kinerja karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*. Dari hasil disimpulkan bahwa kerjasama menjadi faktor yang menentukan peningkatan kinerja karyawan. Bekerjasama adalah bekerja secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*. Dari hasil disimpulkan bahwa kompetensi menjadi faktor yang menentukan peningkatan kinerja karyawan. kompetensi sebagai kelompok pengetahuan, sikap, danketerampilan kerja terkait *hard skill* dan *soft skill.* Definisi *hard skill* dan *soft skill* dapat dibedakan sebagai keterampilan teknis dalam

melakukan pekerjaan dan keterampilan perilaku yang diperlukan ditempat kerja. *Hard skill* mengacu pada keterampilan dalam domain teknis.

4. Pengaruh kompetensi dalam memediasi antara disiplin dan kerjasama terhadap kinerja karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*.

   Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara disiplin dan kerjasama terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Electronic Facility & IT*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kompetensi secara parsial di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
2. Terdapat Pengaruh Positif dan signifikan kerjasama terhadap kompetensi secara parsial di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
3. Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan disiplin dan kerjasama terhadap uji kompetensi di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
4. Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan disiplin terhadap kinerja karyawan secara parsial di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
5. Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan kerjasama terhadap kinerja karyawan secara parsial di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
6. Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan secara parsial di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.
7. Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan disiplin, kerjasama dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Divisi *Electronic Facility & IT* bandara K.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bandara K dapat mempertimbangkan indikator disiplin sebagai salah satu penilaian dalam proses promosi jabatan, terutama dari segi ketaatan terhadap peraturan perusahaan yang dalam penelitian mendapat persentase yang kecil.
2. Bandara K dapat mempertimbangkan indikator kerjasama sebagai salah satu penilaian dalam proses promosi jabatan, terutama dari segi kerjasama langsung dengan atasan yang dalam penelitian ini memiliki nilai persentase kecil.
3. Bandara K dapat menggunakan indikator lain diluar penelitian ini yang berhubungan dengan promosi jabatan sebagai penilaian seperti kecakapan, loyalitas, dan kepemimpinan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi.
4. Kompetensi yang di ujikan dalam proses promosi jabatan, disarankan dapat mewakili seluruh aspek indikator dari kompetensi tersebut, dengan harapan dapat mendapatkan penilaian yang lebih baik.
5. Dalam penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya mengambil sudut pandang atasan saja, akan tetapi penilain dari tim kerja juga sebaiknya dilakukan, karena faktor kerjasama terbukti berpengaruh terhadap kinerja.
6. Untuk dapat mempersingkat proses uji kompetensi, Bandara K dapat mencoba menggunakan tes psikologi dalam proses promosi jabatan.

7. Bagi para penulis dan peneliti berikutnya, diharapkan dapat meneliti kembali secara konfrehensif terhadap variabel disiplin, kinerja dan kompetensi maupun variabel-variabel lain agar memperoleh hasil yang lebih bervariatif yang dapat menggambarkan hal-hal apa saja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSAKA

Buku :

Armstrong, M. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 13th ed. London: Kogan Page*

Bangun Wilson, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Erlangga

Byars, Llloyd L and Rue, Leslie W. 2006. *Human Resource Management*. 8 edition. Mc. Graw-Hill. North America

Donald R.Cooper & Pamela S.Schindler, 2006, "Bussines Research Methods", 9th edition. McGraw-Hill International Edition.

Ghozali, Imam (2013). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS 21. Semarang: Universitas Diponegoro

H. John Bernardin, Joyce E. A Russell (2013). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. London: McGraw-Hill Medical Pub

Hasibuan Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Bumi Aksara

Mangkuperwira, Sjafri,2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik,. Cetakan ke -2,

Ghalia, Indonesia.

Mangkunegara, A.P., 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Refika Aditama, Bandung.

Robert L. Mathis & H Jackson John, *Human Resources Management*, (Bandung; Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat, 2006)

Sholihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Spancer L.M & Spancer S.M. 1993. *Competence at work "Models For Superior Performance*. New York : John Wiley and Sons. inc

Sugiyono, 2012. Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Methods*). Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2014. Metode Penelitian Manajemen. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono, 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang (2016). Analisis Validitas dan Asumsi Klasik. Yogyakarta: Grava Media. Syah, Muhibbin

Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana. Jakarta

Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. PT.Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Winarsunu, T. (2009), Statistik Dalam Penelitian dan Psikologi. Malang: UMM Press.

Jurnal :

Agustina, H. (2012). Pengaruh Persepsi Dukuknga Organisasi (*Perceived Organitation Support*) Terhada Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STIE Palangkaraya), Vol. 1, No. 1, ISSN : 2303 1411

Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model.Business and Management Horizons, 5(2), 49-59.

Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. JUMANT, 8(2), 103-110.

Asih, S. (2018). Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah Dan Bagi Hasil Pajak Terhadap Belanja Daerah Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten Dan Kota. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, *9*(1), 177-191.

Harahap, R. (2018). Pengaruh Kualitas produk Terhadap Kepuasan Pelanggan di Restoran Cepat saji Kfc Cabang Asia Mega Mas Medan. JUMANT, 7(1), 77-84.

Hamzah, FM., Musadiq, MA.,& Hamka, MS.,(2015). Pengaruh Senioritas dan Loyalitas terhadap promosi (studi pada Karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya). Vol.6, No. 2.

Indrawan, M. I., Nasution, M. D. T. P., Adil, E., & Rossanty, Y. (2016). A Business Model Canvas: Traditional Restaurant "Melayu" in North Sumatra, Indonesia. *Bus. Manag. Strateg*, *7*(2), 102-120.

Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. Jurnal ilmiah INTEGRITAS, 1(3).

Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. Jurnal Abdi Ilmu, 10(2), 1851-1857.

Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. JEpa, 5(2),148-155.

Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A.S. P. (2019, March). UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.

Irawan, I., & Pramono, C. (2017). Determinan Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia.

Kusjainah & Listyorini Inon, (2015). Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Model pengujian dengan variabel mediasi. Vol. 16 No. 1.

Luisa Desmita & Kasmiruddin,(2018). Pengaruh Senioritas,loyalitas terhadap promosinjabatan pada karyawan dealer mobil toyota (Studi pada PT. Agung Automall cabang sutomo Pekanbaru).

Mesra, B. (2018). Factors That Influencing Households Income And Its Contribution On Family Income In Hamparan Perak Sub-District, Deli Serdang Regency, North. Int. J. Civ. Eng. Technol, 9(10), 461-469.

Pane, D. N. (2018). ANALISIS PENGARUH BAURAN PEMASARAN JASA TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN TEH BOTOL SOSRO (STUDI KASUS KONSUMEN ALFAMART CABANG AYAHANDA). JUMANT, 9(1), 13-25.

Lestario, F. (2018). DAMPAK PERTUMBUHAN BISNIS FRANCHISE WARALABA MINIMARKET TERHADAP PERKEMBANGAN KEDAI TRADISIONAL DI KOTA BINJAI. JUMANT, 7(1), 29-36.

Mohammed Y.A. Alsabbah, HazrilIzwar Ibrahim.(2014) . *HRM Practice And Employee Competence: A General System Perspective*. Vol.4. Issue 1. ISSN 2289-1552.

Ningrum,F.D.C., Haryono, A.T., & Fathoni, A. (2013). *Effect Of Competance, Organizational Commitment and Career Development On Employee Performance Bank Mandiri In Sub Branch Office Kudus*

Pramono, C. (2018). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR HARGA OBLIGASI PERUSAHAAN KEUANGAN DI BURSA EFEK INDONESIA. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(1), 62-78.

Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. Journal of Theoretical & Applied Information Technology, 96(10).

Rahayu Suharni, (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo. Vol 15 No. 1.

Sari, I. (2018). Motivasi belajar mahasiswa program studi manajemen dalam penguasaan keterampilan berbicara (speaking) bahasa Inggris. JUMANT, 9(1), 41-52.

Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni,E.,... & Rahayu, S. (2018). Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance. Int. J. Civ. Eng. Technology, 9(10), 50-60.

Salisbury, W.D., Chin, W.W., Gopal, A. dan Newsted, P.R. (2002*). Research report: better theory through measurment-developing a scale to capture consensus on appropiation. Information System Research*. 13(1):91-103.

Setiawan, A. (2018). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(2), 191-203.

Waruwu, A. A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *JUMANT*, *10*(2), 1-14.

Wakhyuni, E. (2018). KEMAMPUAN MASYARAKAT DAN BUDAYA ASING DALAM MEMPERTAHANKAN BUDAYA LOKAL DI KECAMATAN DATUK BANDAR. Jurnal Abdi Ilmu, 11(1), 25-31.