

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN OPERATION
DEPARTEMEN PADA PROJECT
COMMISIONING PT. DSSP
KENDARI-3 SULAWESI
TENGGARA**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen



Ridwan
1715300005

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan akumulasi dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan pada satu periode waktu tertentu dalam kaitannya dengan tujuan strategis organisasi. Variabel ini diyakini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi yang menjadi bagian dari kebijakan perusahaan. Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan *Operation Departement* pada *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 ini dilaksanakan untuk mengkonfirmasi hal tersebut.

Penelitian kuantitatif ini melibatkan data-data primer, yang dikumpulkan melalui distribusi kuesioner serta wawancara langsung, dan data-data sekunder, yang diperoleh dari *library research*, observasi, dan wawancara. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan aplikasi *SPSS for Windows*. Sampel penelitian diambil dengan teknik *sampling* jenuh, dengan melibatkan seluruh populasi sebagai sampel, yaitu sebanyak 73 orang responden.

Pengolahan data menghasilkan persamaan regresi $Y=0,525+0,062 X_1+0,218 X_2+e$ yang menunjukkan pengaruh positif dari kedua variabel independen. Uji t menghasilkan nilai t Tabel sebesar 1,944 dengan nilai t Hitung untuk Variabel X_1 0,925 dan Sig. 0,358, sedangkan X_2 memiliki nilai t Hitung 13,121 dengan Sig. 0,000. Sedangkan Uji F menghasilkan F Hitung 112,609 dan Sig. 0,000 dengan F Tabel 3,13. Adapun pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terukur dengan nilai $R^2=0,756$. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja dengan tingkat keeratan korelasi sangat tinggi. Dalam Uji F, Gaya Kepemimpinan bersama dengan Motivasi juga memiliki pengaruh yang positif. Dengan demikian disarankan agar manajemen meningkatkan komunikasi dua arah dengan karyawan, menjaga hubungan dan penghargaan terhadap karyawan, serta meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengelola sinergi antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi yang terbukti mampu meningkatkan kinerja.

Kata kunci: ***Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja***

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	8
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	9
B. Kinerja Karyawan	11
1. Pengertian Kinerja Karyawan	11
2. Dimensi Kinerja Karyawan	13
C. Gaya Kepemimpinan	16
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	16
2. Dimensi Gaya Kepemimpinan	21
D. Motivasi	23
1. Pengertian Motivasi	23
2. Teori Motivasi	24
3. Membangun Motivasi	29
E. Penelitian Terdahulu	30

F. Kerangka Konseptual	33
1. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	33
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	34
3. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	35
G. Hipotesis	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	38
B. Waktu dan Tempat Penelitian	38
1. Waktu Penelitian	38
2. Tempat Penelitian	39
C. Populasi dan Sampel Penelitian	39
1. Populasi	39
2. Sampel	39
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian	40
E. Teknik Pengumpulan Data	41
1. Penelitian Keputusan	41
2. Penelitian Lapangan	41
F. Teknik Analisis Data	41
1. Uji Kualitas Data	41
2. Uji Asumsi Klasik	42
3. Uji Hipotesis	44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	45
1. Deskripsi Objek Penelitian	45
a. Sejarah Singkat PT. Dian Swastika Sentosa Tbk	45
b. Visi dan Misi Perusahaan	50
c. Struktur Organisasi Perusahaan	53
1) Struktur Organisasi DSSA	54
2) Struktur Organisasi PT. DSSP Kendari-3	60
2. Deskripsi Karakteristik Responden	64

3.	Deskripsi Variabel Penelitian	67
a.	Gaya Kepemimpinan	67
b.	Motivasi	67
c.	Kinerja	67
4.	Kualitas Data	68
a.	Uji Validitas	68
b.	Uji Reliabilitas	70
5.	Uji Asumsi Klasik	72
a.	Uji Normalitas	72
b.	Uji Multikolinieritas	75
c.	Uji Heteroskedastisitas	76
6.	Uji Hipotesis	77
a.	Analisis Regresi Linier Berganda	77
b.	Korelasi Pearson	80
c.	Uji t (Parsial)	82
d.	Uji F (Simultan)	84
e.	Uji Koefisien Determinasi	85
B.	Pembahasan	87
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	87
2.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	88
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja	90
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
A.	Kesimpulan	91
B.	Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Target dan Realisasi Target <i>Project Comisioning</i>	3
Tabel 1.2.	Data AbsensiPT. DSSP Kendari-35 BulanTerakhir	4
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1.	Waktu Penelitian	38
Tabel 3.2.	Definisi Operasional Variabel	40
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin Responden	64
Tabel 4.2.	Usia Responden	65
Tabel 4.3.	Pendidikan Terakhir Responden	66
Tabel 4.4.	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	68
Tabel 4.5.	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi	69
Tabel 4.6.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	69
Tabel 4.7.	<i>Reliability Statistics</i>	72
Tabel 4.8.	Uji Multikolinieritas	76
Tabel 4.9.	Koefisien Regresi	79
Tabel 4.10	Korelasi Pearson	80
Tabel 4.11	Hasil Uji t	82
Tabel 4.12	Hasil Uji F	84
Tabel 4.13	Model Summary ^b	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Dimensi Kinerja.....	14
Gambar 2.2. Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional	18
Gambar 2.3. Motivasi	27
Gambar 2.4. Kerangka Konseptual	36
Gambar 4.1. Struktur Organisasi DSSA	58
Gambar 4.2. Struktur Perusahaan DSSA	59
Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT. DSSP Kendari-3	60
Gambar 4.4. Struktur Organisasi <i>Operation Department</i> PT. DSSP Kendari-3	61
Gambar 4.5. Grafik Histogram	73
Gambar 4.6. Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	75
Gambar 4.7. Grafik <i>Scatterplot</i>	77

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 produktifitas 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 <i>Project Comisioning</i>	<i>Target Project Comisioning (%)</i>	Pencapaian <i>Target Project Comisioning (%)</i>	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 commissioning* 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 Departement* pada *Project Comisioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah yang telah diuraikan, peneliti mengidentifikasi 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-3 Sulawesi 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 menganalisis 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 perbandingan 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 perilaku 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 manajemen 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 mengerjakannya.

Prawiro Sunoro (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 : $Kinerja = f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$.

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: $Kinerja = f (ability \times motivasi \times opportunity)$. 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 disintesis 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.

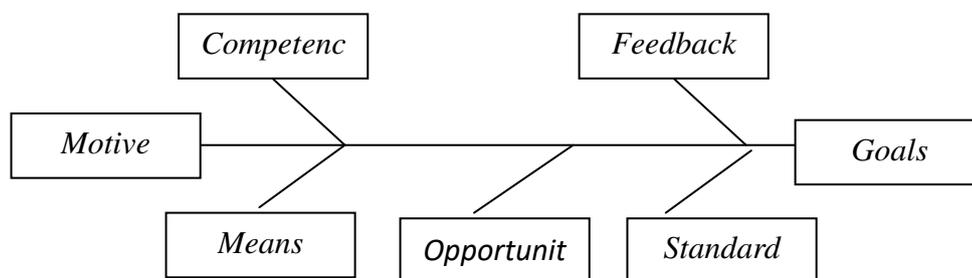
Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) yaitu 1) Mampu meningkatkan target pekerjaan; 2) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; 3) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan; 4) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan; 5) Mampu meminimalkan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

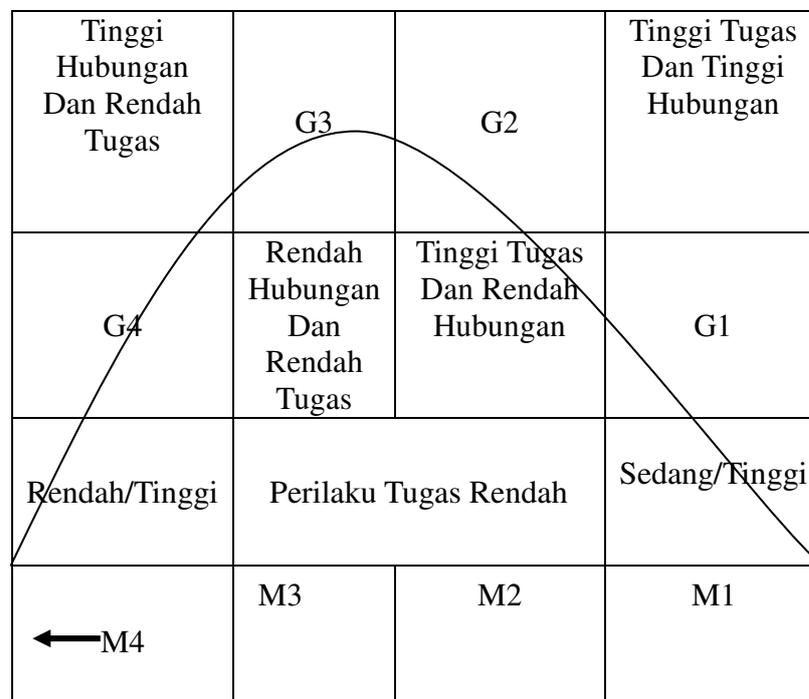
Drafth & Palus (Gary Yulk, 2009:4) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan melakukannya.

Richard & Eigel (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 :



Kematangan Pengikut

Gambar 2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan Situasional

Sumber : Hersey dan Blanchard, Manajemen 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. Keikutsertaan 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 disintesis 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 McClelland 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:

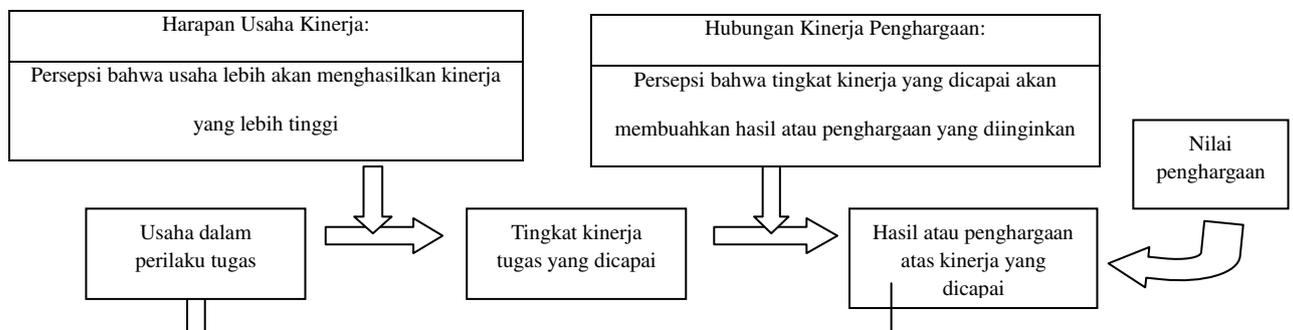
1) Teori Harapan

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 Achievement* (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 <i>Model Summary</i> 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, Susilaningih., 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 signifikansi 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 $> \alpha$. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan tingkat signifikan $< \alpha$. Hubungan antara kompensasi dan motivasi dengan kinerja 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 <i>Intervening</i> (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 produktifitas 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 : $Kinerja = f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$.

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 : $Kinerja = f(\text{ability} \times \text{motivasi} \times \text{opportunity})$.

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.

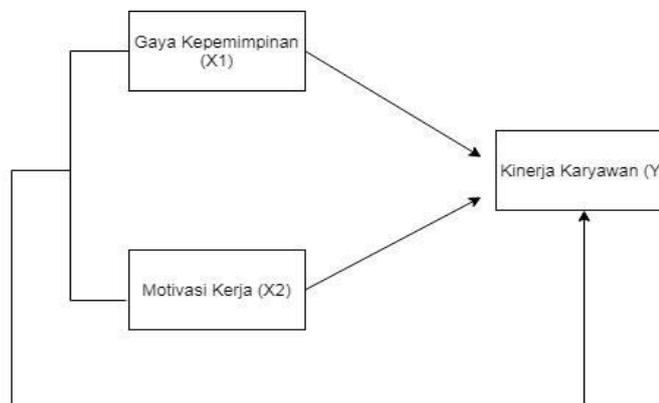
Robbins (2006:198), memberikan pengertian motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi semua kebutuhan individu.

House et. Al (Gary Yukl, 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 (X ₁) Siagian (2002 : 121)	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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 signifikansi < 0.05 ($\alpha = 5\%$), maka pertanyaan dinyatakan valid
- 2) Jika nilai signifikansi < 0.05 ($\alpha = 5\%$), maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner 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* $\geq 0,60$ 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 memiliki 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 korelasi 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 motivasi 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:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

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), koefisien 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 Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat PT. Dian Swastika Sentosa Tbk

PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk (DSSA), yang merupakan induk perusahaan PT. DSSP Kendari-3, didirikan pada tanggal 2 Agustus 1996. Akan tetapi perusahaan yang tergabung ke dalam kelompok usaha Sinarmas tersebut baru memulai kegiatan usaha komersialnya pada tahun 1998 (DSSA, 2019). Kantor pusat DSSA berada di lantai 27 Sinar Mas Land Plaza Menara II, yakni sebuah gedung di bawah kepemilikan Sinar Mas yang berkedudukan di Jalan M.H. Thamrin No. 51, Jakarta 10350, Telepon: (62-31) 3199-0258 (Hunting), Faksimili: (62-31) 3199-0259. Perusahaan yang 59,90% sahamnya dimiliki oleh PT. Sinar Mas Tunggal tersebut memiliki anak usaha bernama Golden Energy Mines Tbk (GEMS) yang bergerak di bidang pertambangan dan energi serta telah tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI). GEMS sendiri dimiliki melalui *United Fiber System Limited* (Britama, 2012).

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, saat ini DSSA dan seluruh anak perusahaannya menjalankan kegiatan utama (*core business*) di sektor penyediaan tenaga listrik dan uap (*power generation*), pertambangan dan perdagangan batubara (*coal mining and trading*), multimedia, infrastruktur, dan perdagangan besar (*wholesale trading*) yang berfokus pada penjualan tenaga listrik, batubara, pupuk, pestisida, bahan-bahan kimia, layanan TV

berbayar dan jaringan internet, termasuk juga infrastruktur *Base Transceiver Station* (DSSA,2012). *Base Transceiver Station* (BTS) adalah sebuah infrastruktur telekomunikasi yang memfasilitasi komunikasi nirkabel (*wireless communication*) antara piranti komunikasi (*handphone*, modem, atau GPS) dengan jaringan operator penyedia layanan. BTS juga dikenal dengan sebutan *Base Station* (BS), *Radio Base Station* (RBS), atau *node B* yang disingkat eNB (Wikipedia BTS, 2019).

Pada tanggal 30 Nopember 2009, DSSA memperoleh pernyataan efektif dari Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam-LK), sebuah lembaga di bawah Kementrian Keuangan Republik Indonesia yang diberi tugas untuk membina, mengatur, dan mengawasi aktivitas pasar modal serta merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang lembaga keuangan di Indonesia (Wikipedia Bapepam-LK, 2019), untuk melakukan *Initial Public Offering* (IPO). Secara literal, IPO diterjemahkan sebagai Penawaran Saham Perdana (PSP), yakni sebuah kondisi dimana perusahaan menjual sahamnya kepada masyarakat untuk mendapatkan suntikan dana tambahan dan mempercepat langkah ekspansi perusahaan (Novalia, 2018).

Dengan dipasarkannya saham pertama, DSSA sudah tidak lagi milik perorangan, akan tetapi sudah *Go Public*. Saham DSSA yang dilepas untuk pertama kalinya tersebut berjumlah 100.000.000 lembar saham dengan nilai nominal Rp. 250 per lembar saham dan harga penawaran Rp. 1.500 per lembar. Pada tanggal 10 Desember 2009 DSSA mencatatkan 770.552.320

Imbar saham, yang terdiri atas 100.000.000 lembar saham perdana (*initial share*) dan 670.552.320 pencatatan saham pendiri (*company listing*), pada Bursa Efek Indonesia (Britama, 2012).

Saat ini DSSA mengoperasikan empat pembangkitan listrik yang berlokasi di Tangerang, Serang, Karawang-1, dan Karawang-2 dengan total kapasitas energi listrik sebesar 300 Megawatt. Selain itu, DSSA juga memiliki beberapa *Independent Power Producer* (IPP). IPP adalah perusahaan produsen listrik swasta yang dibentuk oleh konsorsium untuk melakukan kerjasama berdasarkan *Power Purchase Agreement* (perjanjian jual beli tenaga listrik) antara PT. PLN (Persero) dengan IPP (Sihombing, 2017). IPP dapat berbentuk Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro (PLTM), Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS), ataupun Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU). Pada tahun 2018, bisnis pembangkitan tenaga listrik DSSA menghasilkan pendapatan sebesar USD. 513,5 juta. Jumlah tersebut masih belum memenuhi ambang target pendapatan yang ditetapkan untuk tahun produksi 2018, yakni USD. 564,7 juta (DSSA, 2019).

Keempat pembangkit listrik (*power plant*) yang dioperasikan langsung oleh DSSA, seluruhnya berada di pulau Jawa, tepatnya di wilayah Provinsi Jawa Barat. Sedangkan tiga IPP yang dioperasikan oleh anak-anak perusahaan DSSA, dibangun di luar pulau Jawa, yakni di pulau Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi. Adapun unit pembangkitan yang berlokasi di pulau Jawa, yakni *power plant* Tangerang dan Serang, diberdayakan untuk menyuplai energi listrik untuk PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk, sedangkan

unit pembangkitan Karawang-1 dan Karawang-2 memproduksi energi listrik untuk PT. Pindo Deli Pulp & Paper Mills.

IPP yang dimiliki oleh DSSA merupakan pembangkitan listrik berbasis uap (PLTU) dan tidak dioperasikan secara langsung oleh manajemen DSSA, melainkan diserahkan kepada anak-anak perusahaannya (*subsidiaries*). IPP di bawah kepemilikan DSSA adalah IPP PLTU Sumsel-5, IPP PLTU Kalteng-1, dan IPP PLTU Kendari-3. IPP PLTU Sumsel-5 dibangun di wilayah Kabupaten Musi Banyuasin, Provinsi Sumatera Selatan, dan dikelola oleh PT. DSSP Power Sumsel. Unit pembangkitan yang mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 20 Desember 2016 tersebut, saat ini mampu menghasilkan energi listrik dengan kapasitas total 2 X 150 Megawatt. Pada tahun 2018, IPP PLTU Sumsel-5 mampu meningkatkan *availability factor* hingga sebesar 17,4% apabila dibandingkan tahun sebelumnya (DSSA, 2019). *Availability factor* adalah rasio antara jumlah jam unit pembangkit siap beroperasi terhadap jumlah jam dalam satu periode tertentu (Yudisaputro, 2015). Besaran ini menunjukkan persentase kesiapan unit pembangkit listrik untuk dapat dioperasikan dalam satu periode.

IPP PLTU Kalteng-1, yang berada di wilayah Kabupaten Gunung Mas, dioperasikan oleh anak perusahaan DSSA bernama PT. SKS Listrik Kalimantan. Peletakkan batu pertama (*groundbreaking*) IPP PLTU Kalteng-1 dilaksanakan pada tanggal 16 Oktober 2017. IPP yang berada di wilayah pemerintahan Provinsi Kalimantan Tengah tersebut memiliki kapasitas tenaga listrik sebesar 2 X 100 Megawatt. Secara keseluruhan, kemajuan

pembangunan IPP PLTU Kalteng-1 di akhir tahun 2018 telah mencapai 90%. Untuk meminimalisir risiko operasional, PT. SKS Listrik Kalimantan menggunakan layanan pihak ketiga dalam pelaksanaan inspeksi terhadap beberapa peralatan pembangkitan listrik yang ada di IPP PLTU Kalteng-1. IPP PLTU Kalteng-1 diharapkan dapat beroperasi secara komersial untuk melayani kebutuhan listrik di wilayah Kabupaten Gunung Mas dan sekitarnya pada tahun 2019 (DSSA, 2019).

IPP terakhir yang dimiliki oleh DSSA adalah IPP PLTU Kendari-3. Peletakkan batu pertama (*groundbreaking*) IPP yang dipercayakan kepada PT. DSSP Power Kendari tersebut dilaksanakan pada tanggal 8 September 2016. Pembangkit listrik berbasis uap yang berlokasi di Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara, tersebut mampu memproduksi listrik dengan kapasitas total 2 X 50 Megawatt. Di akhir tahun 2018, kemajuan konstruksi IPP PLTU Kendari-3 telah mencapai 96%, dimana konstruksi unit boiler 1 telah rampung dan selesai diujicoba, sedangkan unit boiler 2 saat itu masih dalam tahap persiapan untuk uji coba. Sama seperti IPP PLTU Kalteng-1, IPP PLTU Kendari-3 juga diharapkan telah beroperasi secara komersial pada tahun 2019 (DSSA, 2019).

PT. Dian Swastika Sentosa Power Tbk (DSSP) merupakan anak perusahaan DSSA yang membawahi seluruh Unit Pembangkitan Listrik. Pada saat ini unit pembangkit yang ditangani oleh DSSP adalah sebanyak 900 unit yang tersebar di seluruh pelosok nusantara dan menyerap tenaga kerja hingga sebanyak 2.000 orang karyawan. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang

mampu diserap oleh PT. DSSP Kendari-3 saat ini adalah sekitar 200-an orang. PT. DSSP Kendari-3 sendiri merupakan anak perusahaan tak langsung dari DSSA yang menangani IPP PLTU Kendari-3, dan beralamat di Jalan Poros Moramo Utara, Desa Tanjung Tiram, Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara 93890. Proyek IPP PLTU Kendari-3 dikerjakan sejak tanggal 8 September 2016 hingga tahun 2019. Selama periode penelitian proyek tersebut telah memasuki tahap *project commissioning*.

b. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi yang dicanangkan oleh sebuah perusahaan merupakan salah satu hal yang membentuk inti bisnis perusahaan yang bersangkutan. Visi dan misi yang dicanangkan tersebut harus mampu merepresentasikan apa yang dilakukan perusahaan, bagaimana perusahaan membantu klien dengan apa yang dikerjakannya, apa tujuan perusahaan, dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan tersebut (Juwita, 2018).

Secara sederhana, visi perusahaan adalah sebuah mimpi besar yang menjadi jiwa dari lahirnya bisnis suatu perusahaan. Sedangkan misi perusahaan adalah apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan mimpi besar tersebut (Karinov, 2018). Jadi, visi mendeskripsikan tujuan perusahaan di masa yang akan datang, sedangkan misi mendeskripsikan rencana apa saja yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai visi tersebut. Perbedaan mendasar di antara keduanya adalah:

- 1) Visi biasanya menggambarkan apa yang ingin diraih oleh perusahaan, sedangkan misi bisa meliputi deskripsi mengenai fungsi dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan sehari-harinya; dan
- 2) Visi adalah rencana besar yang akan diwujudkan dalam jangka panjang, sedangkan misi adalah rencana jangka pendek yang dieksekusi untuk mewujudkan rencana jangka panjang.

Adapun persamaan yang diusung oleh visi dan misi adalah keduanya sama-sama membentuk alasan mengapa suatu perusahaan dibentuk dan menjelaskan tentang hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan bagi karyawan, partner, konsumen, dan *stakeholders*. Pembuatan konsep visi dan misi perusahaan biasanya membutuhkan perumusan latar belakang perusahaan dan ringkasan eksekutifnya. Dalam menentukan visi perusahaan, pada umumnya manajemen mengikuti kaidah *SMART Goals*, yakni:

- 1) *Specific*, yang mengharuskan manajemen menentukan fokus yang jelas (spesifik) dari visi yang akan dibuat;
- 2) *Measurable*, yang mengharuskan manajemen menetapkan target pencapaian yang dapat diukur dan dinilai;
- 3) *Achievable*, yang mengharuskan manajemen untuk memilih target pencapaian yang tidak mustahil untuk diraih;
- 4) *Relevant*, yang mengharuskan manajemen menetapkan visi yang bersesuaian (relevan) dengan kondisi dan kebutuhan saat ini; dan
- 5) *Time-bond*, yang mengharuskan manajemen menetapkan batas waktu yang jelas untuk mewujudkan visi perusahaan yang telah dibuat.

Visi dari DSSA adalah *Menjadi perusahaan energi dan infrastruktur terbaik di Indonesia*. Sedangkan misi dari DSSA adalah *Menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan dengan memberikan solusi yang tepat bagi pelanggan*. Nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh DSSA dan seluruh personil yang terlibat di dalamnya adalah sebagai berikut:

- 1) *Integrity* (integritas), yaitu konsistensi antara pikiran, perkataan dan perbuatan dengan berlandaskan standard etika yang tinggi serta rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk mendapatkan kepercayaan semua orang;
- 2) *Commitment* (komitmen), yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sepenuh hati untuk meraih hasil terbaik;
- 3) *Innovation* (inovasi), yaitu berkomitmen untuk selalu melakukan perubahan yang berkelanjutan ke arah yang lebih baik dengan memunculkan ide-ide yang dapat meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan;
- 4) *Positive attitude* (berpikiran positif), yaitu mendorong tingkah laku yang waras dan benar agar saling untung dan menguntungkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang apresiatif dan kondusif;
- 5) *Continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan), yaitu terus menerus meningkatkan kemampuan diri, unit kerja dan organisasi untuk mendapatkan hasil terbaik; dan
- 6) *Loyalty* (loyalitas), yaitu menumbuhkan semangat pengertian, pemahaman dan penerapan nilai-nilai dasar perusahaan sebagai bagian dari keluarga besar Sinarmas.

c. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi bagi sebuah perusahaan memegang peran yang sangat vital dalam kelangsungan kegiatan operasional perusahaan yang bersangkutan. Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan operasional perusahaan dalam upaya mencapai tujuan, hubungan antar fungsi, wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas perusahaan guna menunjang terlaksananya pengawasan internal yang efektif. Struktur organisasi dipandang sangat penting karena untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan membutuhkan adanya ketegasan pembagian wewenang, tugas dan tanggung jawab dari setiap personil pelaksana operasi perusahaan.

Struktur organisasi menentukan bagian-bagian dan kedudukan setiap pelaksana yang disusun secara selektif untuk memastikan agar seluruh jabatan diduduki oleh personil yang benar-benar memiliki kompetensi, pengalaman, dan integritas sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Dalam sebuah struktur organisasi, kewenangan dan pertanggungjawaban ditunjukkan dengan garis-garis vertikal yang menghubungkan antara atasan dengan pihak-pihak yang dibawahinya. Garis-garis komando tersebut juga memberi kewenangan kepada pihak-pihak yang menjadi atasan untuk mengambil keputusan ataupun tindakan dengan cepat tanpa harus menunggu pertimbangan dari pihak lain.

Di sisi lain, dengan bantuan garis komando dalam struktur organisasi perusahaan, bawahan akan dapat memahami secara gamblang dari siapa mereka harus menerima instruksi dan kepada siapa mereka harus mempertanggung jawabkan hasil kerja mereka. Dengan begitu, tidak akan ada kasus tumpang tindih dalam menentukan wewenang dan tanggung jawab atas pelaksanaan suatu kegiatan di setiap divisi atau departemen. Jika sudah demikian, pencapaian tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, akan jauh lebih mudah. Hal itu dikarenakan kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab merupakan penghambat kreativitas dan produktivitas karyawan, yang berujung pada *kemusykilan* manajemen untuk menerapkan kebijakan dalam hal pengawasan dan pengendalian. Struktur organisasi perusahaan merupakan obat yang sangat mujarab bagi kesimpangsiuran otoritas dalam setiap organisasi.

1) Struktur Organisasi DSSA

DSSA, seperti perseroan lainnya, juga tunduk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU 40/2007). Undang-Undang yang ditempatkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106 tersebut mengatur segala hal yang berkenaan dengan perseroan terbatas, termasuk mengenai organ perseroan. Dalam Pasal 1 angka 2 UU 40/2007 disebutkan bahwa yang termasuk organ perseroan adalah Rapat Umum

Pemegang Saham, Direksi, dan Dewan Komisaris. Pasal pembuka dari Undang-Undang yang disahkan pada tanggal 16 Agustus 2007 tersebut juga menyebutkan tentang definisi dari organ-organ perseroan, yakni:

- a) Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang dan/atau Anggaran Dasar (Pasal 1 angka 4 UU 40/2007);
- b) Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar (Pasal 1 angka 5 UU 40/2007); dan
- c) Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus, sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan, serta memberi nasihat kepada Direksi (Pasal 1 angka 6 UU 40/2007).

Mempertimbangkan ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang yang mengatur tentang Perseroan Terbatas tersebut, maka untuk memulai suatu bisnis tidak cukup hanya bermodalkan materi. Seorang pengusaha (*entrepreneur*) juga harus membekali dirinya dengan pengetahuan hukum yang memadai. Meski pada dasarnya urusan hukum ditangani oleh divisi

hukum yang biasa dimiliki oleh setiap perusahaan, akan tetapi pengetahuan hukum untuk hal-hal yang mendasar terkait hukum perusahaan tetap dibutuhkan agar tidak melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Organ-organ dalam sebuah perseroan merupakan salah satu pengetahuan dasar yang harus dikuasai oleh setiap pengusaha dalam ranah hukum perusahaan.

Berdasarkan ketentuan Pasal 108 UU 40/2007, Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan dan memberi nasihat kepada Direksi, yang dilakukan untuk kepentingan Perseroan. Dewan Komisaris terdiri atas satu orang anggota atau lebih. Dewan Komisaris yang terdiri atas lebih dari satu orang anggota merupakan majelis, dimana setiap anggota Dewan Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan harus berdasarkan keputusan Dewan Komisaris.

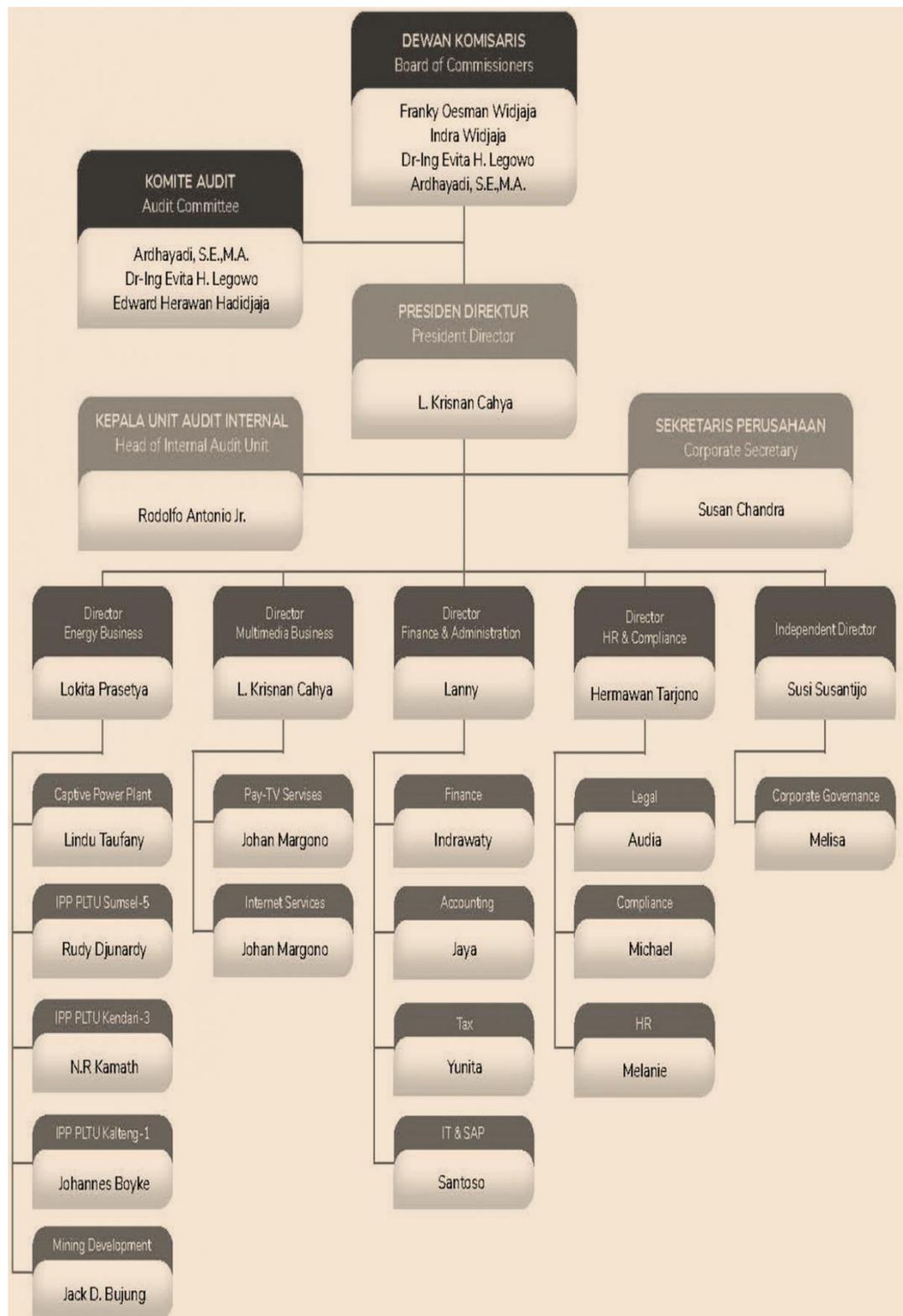
Merujuk pada ketentuan tersebut, DSSA mengangkat beberapa anggota Dewan Komisaris, dengan susunan sebagai berikut:

- a) Presiden Komisaris, yang dijabat oleh Franky Oesman Widjaja;
- b) Wakil Presiden Komisaris, yang dijabat oleh Indra Widjaja;
- c) Wakil Presiden Komisaris sekaligus Komisaris Independen, yang dijabat oleh Dr. Ing. Evita H. Legowo; dan

- d) Komisaris Independen, yang dijabat oleh Ardhayadi, S.E., M.A.

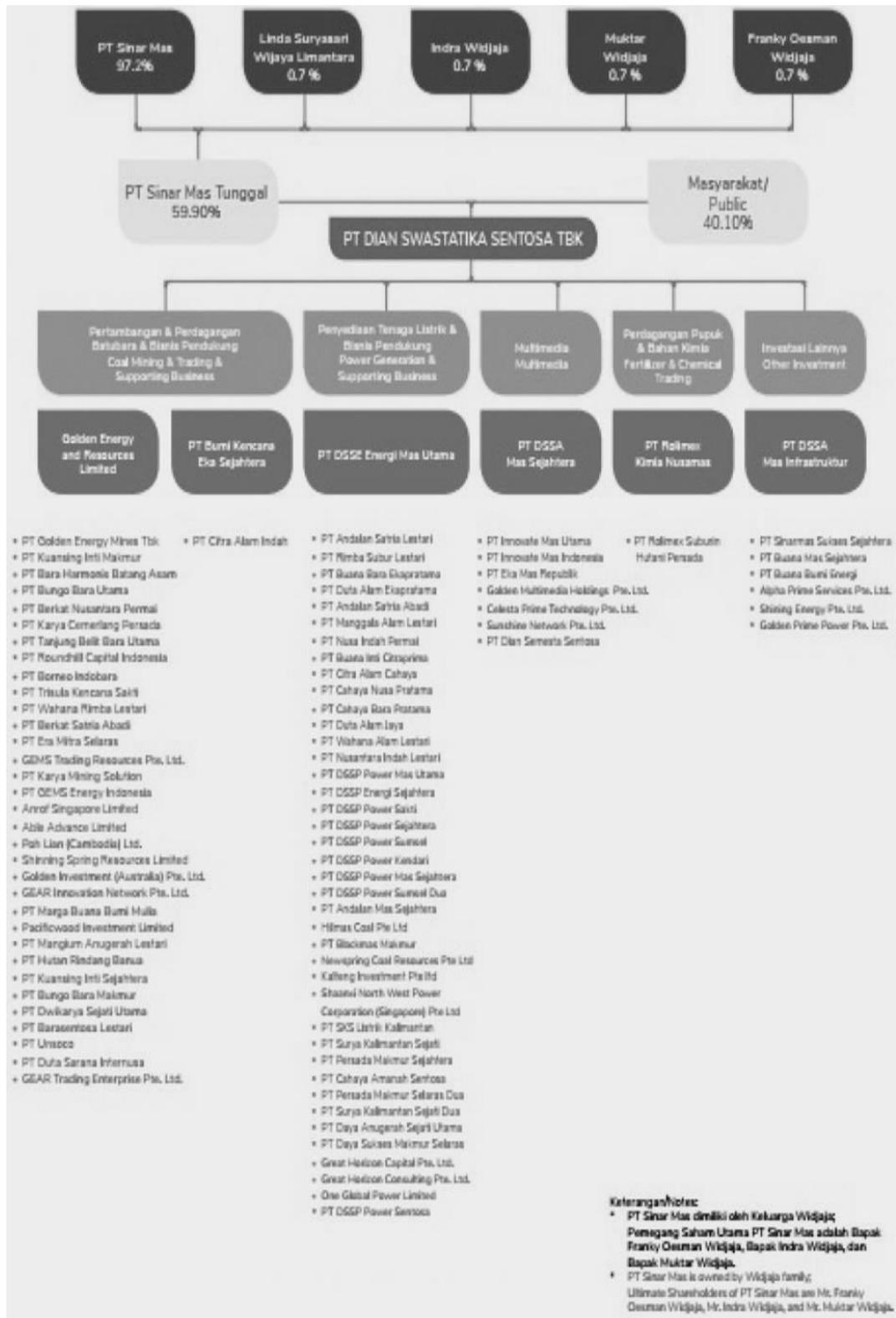
Untuk mengurus kepentingan perseroan, DSSA juga mengangkat Dewan Direksi dengan susunan sebagai berikut:

- a) Presiden Direktur, yang diduduki oleh L. Krisnan Cahya. Tugas Presiden Direktur dibantu oleh Kepala Unit Audit Internal dan Sekretaris Perusahaan;
- b) Direktur Keuangan dan Administrasi, yang diduduki oleh Lanny dan membawahi Divisi Keuangan, Divisi Akunting, Divisi Pajak, dan Divisi Teknologi Informasi;
- c) Direktur Personalia dan Ketaatan Hukum, yang diduduki oleh Hermawan Tarjono dan membawahi Divisi Hukum, Divisi Ketaatan Hukum, dan *Human Resource Department*;
- d) Direktur Bisnis Multimedia, yang diduduki oleh L. Krisnan Cahya dan membawahi Divisi Layanan TV Berbayar dan Layanan Internet;
- e) Direktur Bisnis Energi, yang diduduki oleh Lokita Prasetya dan membawahi Divisi *Captive Power Plant*, IPP PLTU (Sumsel-5, Kendari-3, dan Kalteng-1), dan Divisi Pengembangan Pertambangan; dan
- f) Direktur Independen, yang diduduki oleh Susi Susantijo, S.H.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi DSSA

Sumber: DSSA, 2019.

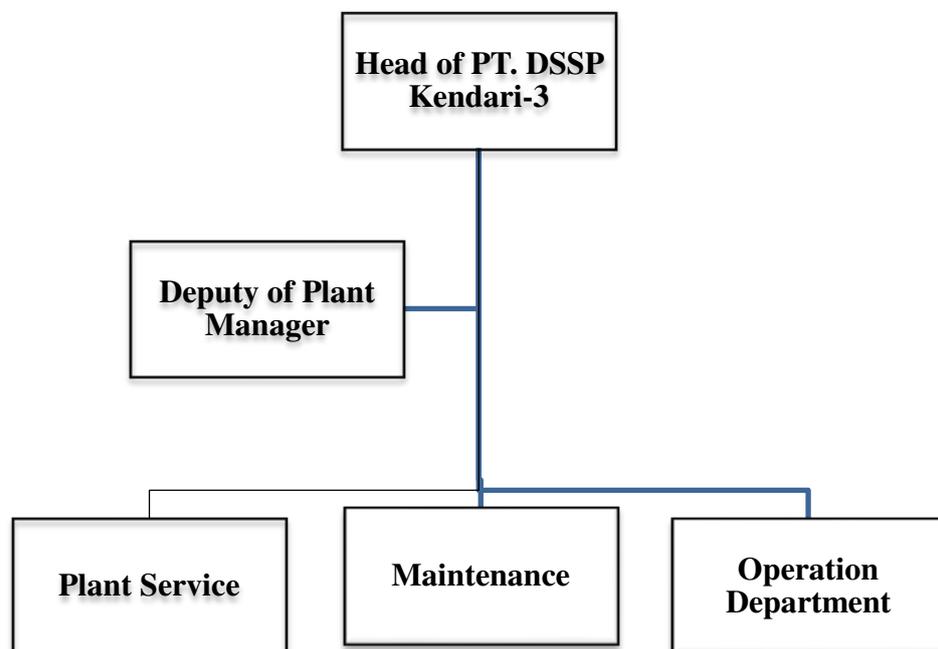


Gambar 4.2. Struktur Perusahaan DSSA

Sumber: DSSA, 2019.

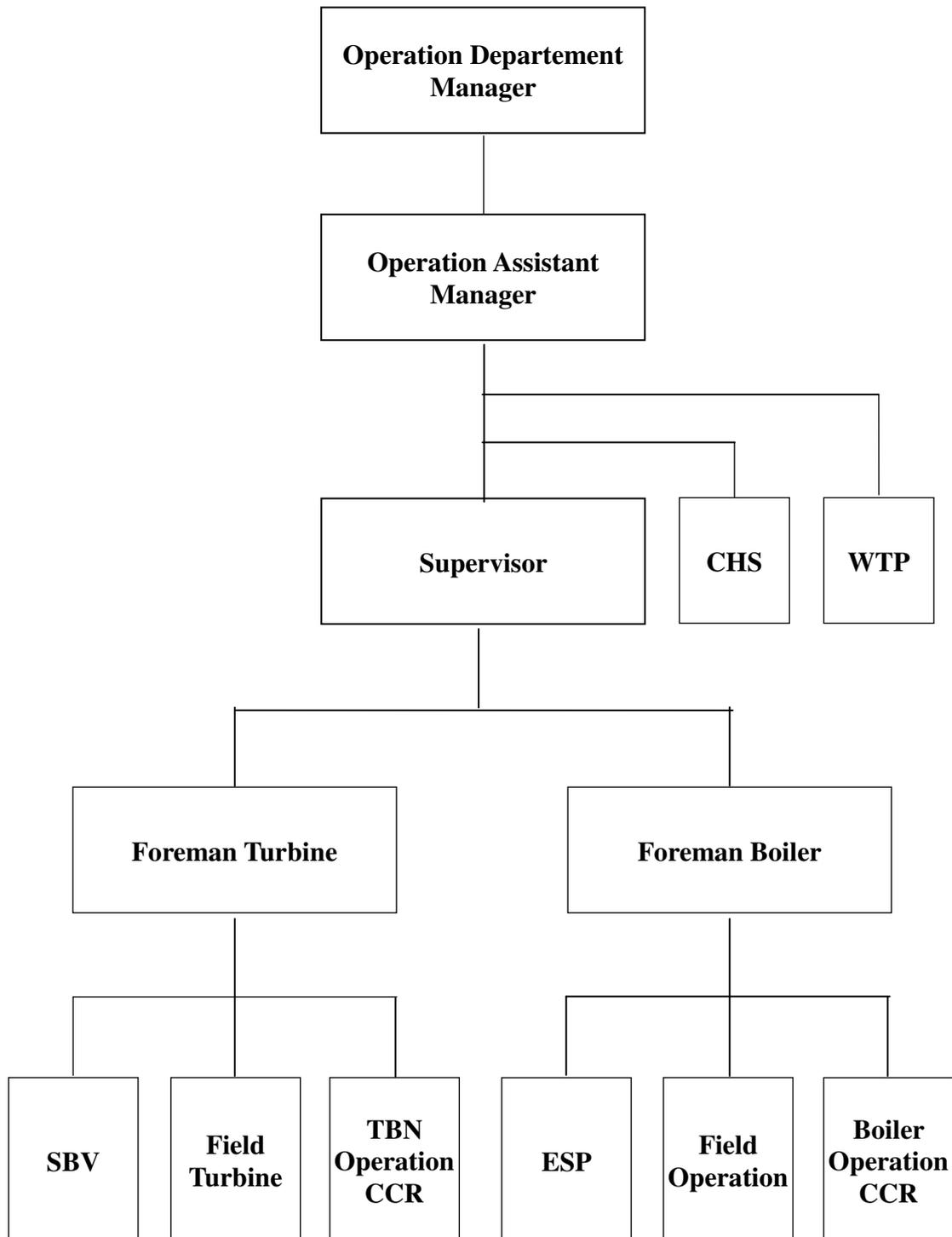
2) Struktur Organisasi PT. DSSP Kendari-3

Sama seperti perusahaan induknya, untuk memastikan seluruh personil paham dan mengerti tentang hirarki perusahaan sehingga tidak terjadi tumpang tindih wewenang dan tanggung jawab, PT. DSSP Kendari-3 juga menetapkan struktur organisasi perusahaan. Garis-garis komando yang menghubungkan antara para pemegang wewenang dan kekuasaan dengan bawahan-bawahan mereka berdasarkan masing-masing departemen yang ada di dalam manajemen PT. DSSP Kendari-3 diilustrasikan dalam struktur organisasi di bawah ini.



Gambar 4.3. Struktur Organisasi PT. DSSP Kendari-3

Sumber: Manajemen PT. DSSP Kendari-3, 2019.



Gambar 4.4. Struktur Organisasi *Operation Departement*

PT. DSSP Kendari-3

Sumber: Manajemen PT. DSSP Kendari-3, 2019.

Berdasarkan pengamatan dan interview dengan manajemen PT. DSSP Kendari-3, maka uraian tugas dan gambaran kerja karyawan pada bagian *Operation Department* adalah sebagai berikut:

- a) *Head of DSSP Kendari-3* memiliki tugas di bawah ini:
 - (1) Melakukan koordinasi dan pengelolaan kegiatan operasional bisnis perusahaan;
 - (2) Mengimplementasikan *operational budget* PT. DSSP Kendari-3;
 - (3) Melakukan kontrol terhadap seluruh kegiatan *project operational* PT. DSSP Kendari-3; dan
 - (4) Mengembangkan dan menganalisis *project performance detail, sub-contractor, contractor*, dan seluruh aktivitas *project*.
- b) *Deputy of Plant Manager* memiliki tugas untuk:
 - (1) Melakukan koordinasi dan pengelolaan *operational project* PT. DSSP Kendari-3;
 - (2) Memonitor implementasi *operational budget* setiap departemen;
 - (3) Menganalisis performa personel dan perkembangan *project*; dan
 - (4) Memberikan masukan kepada *Head of DSSP Kendari-3* mengenai strategi pencapaian yang lebih baik.
- c) *Plant Service Manager* memiliki tugas-tugas di bawah ini:
 - (1) Memastikan perkembangan perizinan dilaporkan secara periodik dan akurat sesuai dengan perkembangan;

- (2) Memastikan tertib administrasi keuangan (PAR) secara nasional, yang berhubungan dengan perjanjian dan perijinan (IMB, SITU/ UUG-HO, SIUP, TDP, TDG, STPUW, IUTM, dan yang lainnya) sesuai dengan perkembangan dan ketentuan peraturan wilayah;
 - (3) Mengembangkan Sistem Informasi Manajemen di lingkungan *License Department*; dan
 - (4) Memastikan *update* laporan tentang perkembangan peraturan dan kebijakan Pemerintah Daerah sampai ke manajemen.
- d) *Operation / Area* memiliki tugas-tugas berikut:
- (1) Memastikan kinerja *operational project* yang menjadi tanggung jawabnya mampu mencapai target;
 - (2) Merencanakan strategi pengendalian persediaan, *stock material*, *gross margin*, operasional, lingkungan, dan lain-lain;
 - (3) Melakukan *controlling* atas implementasi program kerja di lapangan; dan
 - (4) Menganalisis serta mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program operasional dan merumuskan tindakan korektif.
- e) *Maintenance and I&C* memiliki tugas-tugas di bawah ini:
- (1) Bertanggung jawab memelihara sistem jaringan;
 - (2) Mengoptimalkan perangkat IT atau *server* yang ada di PT. DSSP Kendari-3;

- (3) Mengawasi implementasi dan operasionalisasi aplikasi-aplikasi baru di *project* dan seluruh *mill*, termasuk juga memastikannya dalam kondisi baik; dan
- (4) Menganalisis kebutuhan *hardware* dan *software* yang ada di seluruh *mill*.

2. Deskripsi karakteristik responden

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. Selanjutnya, sampel penelitian disusun berdasarkan karakteristiknya dalam format tabulasi dan disajikan pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	65	89,04
2	Perempuan	8	10,96
Total Responden		73	100

Sumber: Data diolah (2019)

Dari Tabel Jenis Kelamin di atas, terlihat bahwa mayoritas ruang sampel diisi oleh responden berjenis kelamin laki-laki, dan hanya 10,96% atau 8 orang responden yang berjenis kelamin perempuan. Rasio ini merepresentasikan pekerjaan di *Operation Departement* PT. DSSP Kendari-3, yang telah memasuki tahap *Project Commissioning*, adalah pekerjaan yang umumnya dikerjakan oleh laki-laki. Karyawan perempuan dibutuhkan hanya untuk pekerjaan-pekerjaan *indoor* yang tidak membutuhkan kekuatan dan aktivitas fisik berlebihan, yang *notabene* merupakan pekerjaan minoritas di PT. DSSP Kendari-3.

Tabel 4.2. Usia Responden

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	19 – 25	22	30,14
2	26 – 31	33	45,21
3	32 – 45	15	20,55
4	46 – 55	3	4,10
Total Responden		73	100

Sumber: Data diolah (2019)

Dari Tabel Usia Responden di atas, terlihat bahwa persebaran yang paling signifikan ada pada kelompok usia sangat produktif, yakni dalam rentang 19 hingga 31 tahun, yang mencapai 55 orang atau 75,35%. Dan, seperti yang banyak dijumpai hampir di setiap perusahaan, kelompok usia menjelang pensiun merupakan responden minoritas yang hanya mengisi 4,10% ruang sampel. Rasio tersebut sangat relevan dengan volume pekerjaan di PT. DSSP Kendari-3, yang

sedang dalam tahap *Project Commissioning* dan menuntut mobilisasi yang cukup tinggi, sehingga membutuhkan pekerja-pekerja muda dengan fisik dan stamina yang prima. Dengan begitu, pekerja-pekerja senior yang umumnya berusia jauh lebih tua, termasuk juga pekerja-pekerja perempuan, hanya menangani pekerjaan-pekerjaan di belakang meja yang tidak banyak membutuhkan aktivitas fisik selain menekan tombol *keyboard* ataupun mengayunkan pena di atas kertas.

Tabel 4.3. Pendidikan Terakhir Responden

No.	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMU dan Sederajat	18	24,66
2	Diploma III	20	27,39
3	Strata-1	34	46,58
4	Strata-2	1	1,37
Total Responden		73	100

Sumber: Data diolah (2019)

Dari Tabel Pendidikan Terakhir Responden terlihat bahwa mayoritas sampel penelitian diisi oleh responden-responden dengan latar belakang pendidikan sarjana, mulai dari Sarjana Muda atau Ahli Madya (D3) sampai dengan tingkat Master (S2). Proyek yang telah memasuki tahap *Project Commissioning* memang membutuhkan tenaga-tenaga terampil dan berpengalaman, karena tahapan ini merupakan penentu layak atau tidaknya sebuah perusahaan beserta mesin, sistem, dan perlengkapannya beroperasi. Kesalahan analisis ataupun perhitungan dapat berakibat fatal. Dengan demikian,

sampel yang diambil dalam penelitian ini sudah proporsional dan representatif, sehingga diharapkan dapat diberdayakan untuk mengumpulkan data-data yang sebenarnya terjadi dalam populasi yang sedang diteliti.

3. Deskripsi variabel penelitian

a. Gaya Kepemimpinan

Elemen-elemen yang membangun gaya kepemimpinan di lingkungan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 selanjutnya disusun dan diuraikan dalam bentuk pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang didistribusikan untuk pengumpulan data penelitian. Penginputan data dilakukan berdasarkan respon yang diberikan oleh responden.

b. Motivasi

Format tabulasi dari instrumen pengumpulan data untuk variabel Motivasi, yang menguraikan elemen-elemen di dalamnya, disajikan dalam tabel deskripsi variable. Penginputan data dilakukan berdasarkan respon yang diberikan oleh responden.

c. Kinerja

Data-data untuk kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 dalam penelitian ini dikumpulkan dari lima elemen yang menyusunnya. Kelima elemen variabel Kinerja tersebut kemudian ditransformasikan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan kuesioner yang didistribusikan. Kinerja merupakan variabel dependen penelitian yang fluktuasinya diteliti berdasarkan pengaruh yang diberikan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi.

4. Kualitas data

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2008:126) Uji Validitas terhadap instrumen penelitian dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor dari masing-masing butir pernyataan dengan total skor dari jawaban responden. Apabila korelasi antara skor dari suatu butir pertanyaan menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari nilai r kritis (0,30), maka butir pertanyaan tersebut merupakan memiliki konstruksi yang kuat dan valid. Sebaliknya, jika nilai korelasi yang dihasilkan lebih rendah dari 0,30, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid dan memiliki konstruksi yang lemah. Adapun hasil Uji Validitas terhadap instrumen pengumpul data primer dalam penelitian ini disajikan dalam tabel di halaman berikut.

Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

ITEM-TOTAL STATISTICS				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaya Kepemimpinan 1	31,56	28,972	,334	,850
Gaya Kepemimpinan 2	31,07	29,009	,526	,824
Gaya Kepemimpinan 3	31,16	26,528	,644	,810
Gaya Kepemimpinan 4	31,14	26,203	,688	,805
Gaya Kepemimpinan 5	31,00	28,583	,573	,820

Sumber : Peneliti, 2019

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasi 1	71,64	108,344	,548	,908
Motivasi 2	71,32	103,885	,718	,904
Motivasi 3	71,33	109,613	,472	,909
Motivasi 4	71,25	110,105	,460	,910
Motivasi 5	71,30	104,519	,708	,904

Sumber : Peneliti, 2019

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

ITEM-TOTAL STATISTICS				
Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja 1	13,66	5,395	,544	,734
Kinerja 2	13,33	4,918	,556	,732
Kinerja 3	13,34	5,562	,503	,747
Kinerja 4	13,26	5,751	,472	,757
Kinerja 5	13,32	4,691	,668	,688

Sumber : Peneliti, 2019

Nilai hasil Uji Validitas dari faktor konstruksi (r_{xy}) ditunjukkan pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*. Berdasarkan analisis Tabel Hasil Uji Validitas yang diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan aplikasi

SPSS *for Windows* di atas, terlihat bahwa keseluruhan butir pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel, baik variabel independen maupun variabel dependen, merupakan konstruksi yang kuat dan valid, karena kesemuanya menghasilkan nilai di atas 0,30 ($r_{xy} > r$ kritis). Kesimpulan dari pengujian ini adalah, instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini merupakan instrumen yang akan menghasilkan pengukuran yang valid apabila digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Selain alat ukur yang valid, pengukuran juga membutuhkan alat ukur yang reliabel untuk menjamin keabsahan data penelitian. Alat ukur yang valid adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur benda yang sudah semestinya, seperti mengukur panjang garis dengan mistar ukur atau mengukur suhu badan dengan termometer. Mistar ukur tidak akan menjadi alat ukur yang valid apabila dipergunakan untuk mengukur temperatur, sebaliknya termometer juga tidak akan valid jika digunakan untuk mengukur panjang sebuah garis. Sedangkan alat ukur yang reliabel adalah alat ukur yang memiliki derajat kepercayaan yang tinggi (*reliable*), sehingga jika digunakan beberapa kali untuk mengukur suatu benda, hasil pengukurannya tidak akan berubah. Oleh karena itu, keabsahan data dalam sebuah penelitian sangat tergantung pada hasil Uji Kualitas Data.

Data yang dapat dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah data-data yang telah melalui Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, dan menghasilkan nilai yang valid (sesuai dengan keadaan yang sebenarnya), reliabel (stabil dan

konsisten) dan objektif (berdasarkan fakta). Dalam penelitian kuantitatif, Uji Reliabilitas dilakukan untuk memastikan kesamaan data yang dikumpulkan oleh dua orang peneliti atau lebih dari sebuah objek penelitian yang sama dan atau kesamaan data yang dikumpulkan oleh seorang peneliti dari sebuah objek penelitian yang sama dalam waktu yang berbeda.

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis *Alpha Cronbach*. Menurut Sugiyono (2008:268), analisis *Alpha Cronbach* merupakan metode yang paling banyak digunakan oleh penelitian untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian karena hasil pengujiannya memiliki tingkat akurasi yang sangat tinggi. Menurut pendapat Ghozali (2013:138), nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60 merupakan indikator yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian merupakan instrumen yang reliabel dan akan mendatangkan hasil pengukuran yang konsisten.

Uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan Tabel *Reliability Statistics* yang dihasilkan dari pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS *for Windows*. Adapun hasil Uji Reliabilitas terhadap data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel di halaman berikut.

Tabel 4.7. *Reliability Statistics*

Variables	Cronbach's Alpha	N of Items	Minimum Reliability Value	Reliability Test Results
Gaya Kepemimpinan	0,838	5	,60	<i>Reliable</i>
Motivasi	0,912	5	,60	<i>Reliable</i>
Kinerja	0,774	5	,60	<i>Reliable</i>

Sumber: Peneliti

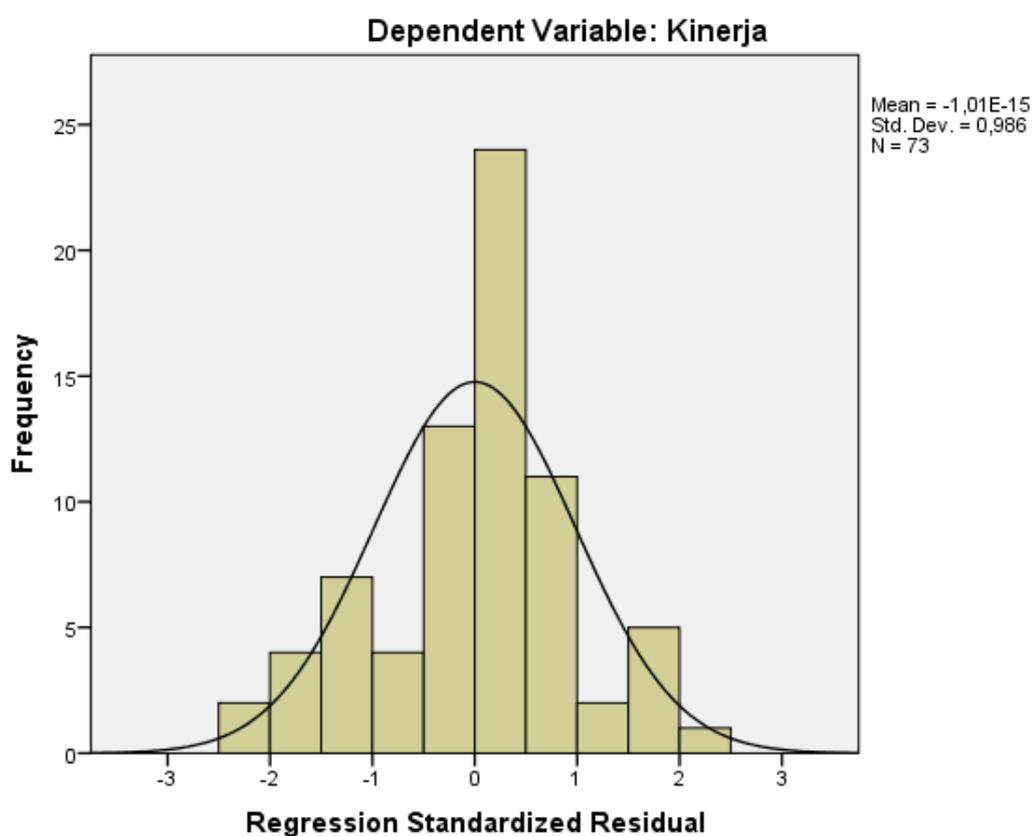
Berdasarkan Tabel Statistik Reliabilitas di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Variabel Motivasi (X2), dan Variabel Dependen Kinerja (Y) merupakan instrumen yang reliabel dan akan menghasilkan pengukuran yang konstan dan dapat dipercaya (*reliable*), karena menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Ghozali (2013:228) berpendapat bahwa Uji Normalitas dalam sebuah penelitian pada dasarnya dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam pengambilan sampel penelitian dan penginputan data, karena sampel yang tidak representatif ataupun data yang tidak terinput dengan benar akan menghasilkan nilai-nilai yang sangat kontradiktif, seperti contohnya terdapat jawaban *Sangat Setuju*, yang bernilai 5 dalam Skala *Likert*, dan jawaban *Sangat Tidak Setuju*, yang bernilai 1, dalam jumlah yang sangat ekstrim atas satu butir pertanyaan yang sama dalam sebuah kuesioner. Rusiadi, Subiantoro dan Hidayat (2014:149) mengemukakan bahwa bahwa jawaban-jawaban kontradiktif dalam

jumlah yang ekstrim akan mengakibatkan variabel residual tidak terdistribusi secara normal. Dalam penelitian kuantitatif, Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan grafik dan pendekatan statistik. Adapun dalam penelitian ini, Uji Normalitas dilakukan dengan metode pendekatan grafik Histogram dan Grafik *Normal Probability Plot* (Normal P-Plot) yang dihasilkan dari pengolahan data dengan menggunakan aplikasi *SPSS for Windows*.



Gambar 4.5. Grafik Histogram

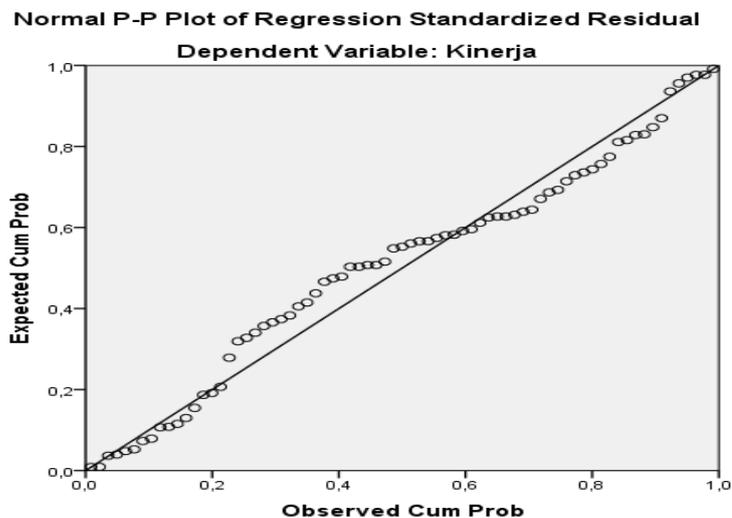
Sumber: Data diolah (2019)

Variabel residual yang terdistribusi secara normal, pengambilan sampel yang representatif dan penentuan jumlah sampel yang proporsional dalam sebuah penelitian digambarkan oleh garis kurva berbentuk lonceng simetris yang berada tepat di tengah grafik. Grafik Histogram di atas menampilkan kurva yang

melengkung sempurna dan membentuk lonceng simetris di tengah bidang grafik. Artinya, data-data dan variabel penelitian telah terdistribusi secara normal. Dengan demikian, model regresi yang akan digunakan juga bernilai valid.

Pendekatan selanjutnya adalah analisis Grafik *Normal Probability Plot* yang dihasilkan dari pengolahan data primer menggunakan aplikasi SPSS *for Windows*. Pengujian dilakukan dengan menganalisis persebaran titik-titik *plotting* terhadap garis normal. Garis normal adalah garis distribusi normal dari variabel residual. Dalam Grafik *Normal Probability Plot*, garis normal ditunjukkan oleh garis diagonal, sedangkan persebaran data yang sebenarnya digambarkan oleh titik-titik *plotting* yang berserak secara teratur di sekitar garis normal.

Titik-titik *plotting* yang menyebar jauh dari garis diagonal menandakan bahwa variabel residual tidak terdistribusi secara normal. Resiko dari fenomena ini adalah, hasil penelitian nantinya tidak dapat di-generalisasikan kepada populasi penelitian. Persebaran titik *plotting* yang ideal harus berada sedekat mungkin dengan garis normal tanpa ada satu titikpun yang berada jauh dari garis. Adapun Uji Normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis Grafik *Normal Probability Plot* pada halaman berikut.



Gambar 4.6. Grafik *Normal Probability Plot*
Sumber: Peneliti, 2019

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk mendeteksi korelasi antar variabel independen dalam sebuah penelitian. Variabel independen yang saling berkorelasi dalam suatu model regresi berarti memiliki masalah multikolinieritas. Masalah ini akan menyebabkan diterimanya Hipotesis Nol (H_0) dan ditolaknya Hipotesis Penelitian (H_1). Pengujian ini dilakukan dengan cara menganalisis Tabel *Coefficients* yang dihasilkan dari pengolahan data menggunakan aplikasi *SPSS for Windows*. Menurut pendapat Ghozali (2013:148), masalah multikolinieritas terdeteksi apabila model regresi menghasilkan VIF lebih besar dari 10 dan nilai *Tolerance* yang lebih kecil dari 0,10. Pengolahan data dengan menggunakan aplikasi *SPSS for Windows* menghasilkan Tabel Koefisien yang dapat membantu peneliti melakukan analisis Uji Multikolinieritas. Dalam penelitian ini, Uji Multikolinieritas dianalisis dengan menggunakan tabel berikut.

Tabel 4.8. Uji Multikolinieritas

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
Gaya Kepemimpinan	,424	,110	,054	,815	1,227
Motivasi	,872	,843	,764	,815	1,227
a. Dependent Variable: Kinerja					

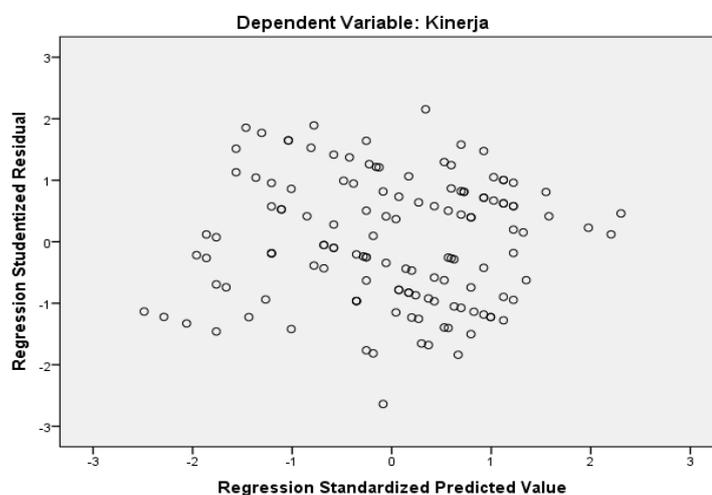
Sumber: Data diolah (2019)

Dalam tabel di atas terlihat bahwa kedua variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai VIF yang lebih kecil dari 10 (1,227) dan nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,10 (0,815). Dengan demikian, kedua variabel tersebut tidak saling berkorelasi dan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari masalah multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Masalah heteroskedastisitas pada sebuah model regresi dalam suatu penelitian dideteksi dengan pendekatan analisis Grafik *Scatterplot* yang dihasilkan melalui pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS *for Windows*. Grafik tersebut menampilkan persebaran data-data yang sebenarnya, yang direpresentasikan oleh titik-titik *plotting* yang tersebar secara acak di area grafik. Model regresi yang terbebas dari masalah heteroskedastisitas ditunjukkan oleh grafik yang menampilkan titik-titik *plotting* yang menyebar secara acak di sekitar

titik nol, tidak berkumpul di satu tempat dan tidak membentuk pola-pola tertentu.



Gambar 4.7. Grafik *Scatterplot*
Sumber: Data diolah (2019)

Grafik *Scatterplot* yang dihasilkan dari pengolahan data-data primer yang dikumpulkan melalui distribusi kuesioner di atas menampilkan titik-titik *plotting* dengan karakteristik persebaran yang sesuai dengan ketentuan di atas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan tidak memiliki masalah heteroskedastisitas atau bersifat homoskedastisitas.

6. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian kuantitatif dikenal dua macam regresi linier, yakni regresi linier sederhana (*single regression*), yang digunakan dalam penelitian dengan hanya satu variabel independen dan regresi linier berganda (*multiple regression*), yang digunakan apabila penelitian melibatkan lebih besar dari satu

variabel independen. Dengan ketentuan tersebut, maka salah satu langkah pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, karena penelitian ini melibatkan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi sebagai variabel independen-nya. Adapun rumus persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e$$

Dimana:

- Y = Variabel Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
- β_1 = Koefisien Regresi Variabel Independen Kedua (X1)
- X₁ = Variabel Independen Kesatu Gaya Kepemimpinan
- β_2 = Koefisien Regresi Variabel Independen Kedua (X2)
- X₂ = Variabel Independen Motivasi Kerja
- e = Standard Error

Persamaan regresi di atas diselesaikan dengan menggunakan bantuan Tabel *Coefficients* yang dihasilkan dari pengolahan data-data primer dengan menggunakan aplikasi SPSS *for Windows* di bawah ini.

Tabel 4.9. Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	,525	1,239	
	Gaya Kepemimpinan	,062	,067	,060
	Motivasi	,218	,017	,846

Sumber: Data diolah (2019)

Tabel di atas merupakan Tabel *Coefficients* yang hanya diambil bagian kolom koefisien regresi-nya saja. Setelah seluruh nilai dimasukkan ke dalam persamaan regresi tersebut, maka diperoleh hasil persamaan berikut:

$$Y = 0,525 + 0,062 X_1 + 0,218 X_2 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja karyawan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3 akan mengalami peningkatan sebesar 0,525 apabila tidak ada perubahan nilai terhadap gaya kepemimpinan dan motivasi. Nilai ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi yang diimplementasikan oleh manajemen dan para pimpinan di lingkungan *Operation Department* PT. DSSP Kendari-3 telah memberikan efek yang positif terhadap kinerja karyawan;
- 2) Kinerja karyawan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3 akan mengalami peningkatan sebesar 0,062 satuan apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan sebanyak 1 satuan; dan

- 3) Kinerja karyawan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3 akan mengalami peningkatan sebesar 0,218 satuan apabila motivasi ditingkatkan sebanyak 1 satuan.

b. Korelasi Pearson

Pengujian hipotesis dengan pendekatan analisis Korelasi Pearson dimaksudkan untuk menilai keeratan korelasi antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) dengan variabel dependen (Kinerja). Keeratan korelasi antara keduanya disimbolkan dengan rentang nilai nol hingga satu. Angka nol menandakan lemahnya korelasi di antara kedua variabel penelitian, sedangkan angka satu menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara variabel independen dengan variabel dependen. Metode analisis ini dilakukan dengan bantuan Tabel Korelasi Pearson yang dihasilkan melalui pengolahan data dengan menggunakan aplikasi *SPSS for Windows*. Metode ini bukan hanya untuk menilai keeratan korelasi antara variabel independen dan variabel dependen, akan tetapi juga untuk mengukur taraf signifikansi (*level of significance*) dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan terhadap tabel berikut.

Tabel 4.10. Korelasi Pearson

		Kinerja	Gaya Kepemimpinan	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,424	,872
	Gaya Kepemimpinan	,424	1,000	,430
	Motivasi	,872	,430	1,000

Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000
	Gaya Kepemimpinan	,000	.	,000
	Motivasi	,000	,000	.
N	Kinerja	73	73	73
	Gaya Kepemimpinan	73	73	73
	Motivasi	73	73	73

Sumber: Data diolah (2019)

Dari Tabel Korelasi Pearson di atas, diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan variabel Kinerja adalah 0,424 dengan Sig. yang jauh lebih kecil dari *level of significance* $\alpha = 5\%$ (Sig. $< \alpha$). Artinya, kedua variabel tersebut memiliki korelasi dengan taraf keeratan sedang dan signifikan. Sedangkan nilai korelasi antara Variabel Motivasi dengan Kinerja adalah 0,872 dengan Sig. yang jauh lebih kecil dari *level of significance* $\alpha = 5\%$ (Sig. $< \alpha$). Artinya, kedua variabel tersebut memiliki korelasi dengan tingkat keeratan yang sangat tinggi dan signifikan. Dengan demikian, pengukuran terhadap tingkat keeratan korelasi antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja karyawan *Operation Departmen* pada *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 Sulawesi Tenggara.

c. Uji t (Parsial)

Setelah tingkat keeratan korelasi antara variabel independen dengan variabel dependen diketahui, langkah selanjutnya adalah melaksanakan Uji t pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang diteliti secara parsial untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 secara terpisah. Pengujian ini dilakukan dengan cara menganalisis Tabel *Coefficients* yang dihasilkan dari pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS *for Windows* pada halaman berikut.

Tabel 4.11. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
¹ (Constant)	,525	1,239		,423	,673
Gaya Kepemimpinan	,062	,067	,060	,925	,358
Motivasi	,218	,017	,846	13,121	,000
a. Dependent Variable: Kinerja					

Sumber: Data diolah (2019)

Persiapan yang harus dilakukan sebelum pelaksanaan Uji t adalah mencari nilai t dalam Tabel t terlebih dahulu. Untuk mendapatkan nilai t Tabel, pertama-tama ditentukan besar derajat kebebasan (*degree of freedom*) dengan cara mengurangi jumlah observasi (k) dengan jumlah variabel penelitian (n). dengan rumus perhitungan tersebut ($df = k - n$), maka diperoleh nilai 70 ($73 - 3$). Dengan

nilai $df = 70$, $e = 0,5\%$, dan menggunakan Uji Dua Pihak, maka nilai diperoleh nilai t Tabel sebesar 1,944. Setelah nilai t Tabel diperoleh, berikut hasil analisis terhadap Tabel Hasil Uji t di atas:

- 1) Nilai t hitung untuk Variabel Gaya Kepemimpinan adalah 0,925 dengan *level of significance* sebesar 0,358. Nilai t hitung yang dihasilkan dari pengolahan data primer ternyata lebih kecil dari nilai t Tabel (1,978) dan nilai Sig. jauh lebih besar dari derajat kesalahan (Sig. $> 0,05$). Dengan hasil tersebut, maka kesimpulan yang dihasilkan adalah secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3.
- 2) Nilai t hitung untuk Variabel Motivasi adalah 13,121 dengan *level of significance* sebesar 0,000. Nilai t hitung yang dihasilkan dari pengolahan data primer ternyata lebih besar dari nilai t Tabel (1,978) dan nilai Sig. lebih kecil dari derajat kesalahan (Sig. $< 0,05$). Dengan hasil tersebut, maka kesimpulan yang dihasilkan adalah secara parsial motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3.

Dengan demikian, kedua variabel independen yang diteliti berpengaruh positif terhadap variabel dependen penelitian, akan tetapi hanya variabel Motivasi yang memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3.

d. Uji F (Simultan)

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid, maka selain diuji secara parsial, pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja harus diuji secara simultan. Artinya pengaruh keduanya harus juga diuji secara bersamaan. Pengujian ini dikenal dengan nama Uji F atau Uji Simultan dengan analisis Fisher, yang dilakukan dengan cara menganalisis Tabel Anova^a yang dihasilkan melalui pengolahan data menggunakan aplikasi SPSS *for Windows*. Dalam penelitian ini, pengolahan data sekunder yang diperoleh dari distribusi kuesioner menghasilkan Tabel Anova^a di bawah ini.

Tabel 4.12. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	427,614	2	213,807	112,609	,000 ^b
Residual	132,907	70	1,899		
Total	560,521	72			
a. Dependent Variable: Kinerja					
b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya Kepemimpinan					

Sumber: Data diolah (2019)

Serupa dengan Uji t, sebelum pelaksanaan Uji F, maka harus diketahui terlebih dahulu nilai F dalam Tabel F. Nilai F Tabel juga ditentukan oleh derajat kebebasan-nya (df), hanya saja dalam Uji F dibutuhkan dua nilai df (df1 dan df2). Nilai df1 diperoleh dengan cara mengurangi satu variabel penelitian ($df1 = n - 1$) sedangkan nilai df2 diperoleh dengan perhitungan yang sama dengan perhitungan df dalam Uji t ($df2 = k - n$). Perhitungan tersebut, menghasilkan nilai $df1 = 2$ dan

$df_2 = 70$. Dengan *standard error* 5%, maka diperoleh nilai F Tabel = 3,13.

Setelah semua nilai yang dibutuhkan diperoleh, maka diketahui bahwa nilai F dari hasil perhitungan adalah 112,609 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000. Nilai F hitung yang jauh lebih besar dari nilai F Tabel ($F_{hitung} > F_{Tabel}$) dan nilai Sig. yang jauh lebih kecil dari *level of significance* ($Sig. < \alpha$), merefleksikan bahwa kesimpulan dari hasil pengukuran secara simultan adalah menolak H_0 dan menerima H_1 . Artinya, secara simultan kedua variabel independen, yakni Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3, yang berlokasi di Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara.

e. Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi (R^2) bagi sebuah penelitian dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang dilibatkan dalam penelitian tersebut. Uji Koefisien Determinasi dilakukan dengan cara menganalisis nilai *R Square* (R^2) pada Tabel *Model Summary* yang dihasilkan melalui pengolahan data dengan menggunakan aplikasi *SPSS for Windows*, kemudian mengkonversinya ke dalam bentuk persentase. Nilai persentase inilah yang menunjukkan tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengolahan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menghasilkan tabel di halaman berikut.

Tabel 4.13. *Model Summary*^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	Df 1	Df 2	Sig. F Change
1	,873 ^a	,763	,756	1,378	,763	112,609	2	70	,000
a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan									
b. Dependent Variable: Kinerja									

Sumber: Data diolah (2019)

Nilai *R Square* (R^2) yang dihasilkan dari setiap pengolahan data diperuntukkan baik bagi penelitian yang melibatkan hanya satu variabel independen maupun yang lebih dari satu. Nilai *R Square* untuk penelitian dengan satu variabel independen ditunjukkan pada kolom *R Square*, sedangkan nilai *R Square* untuk penelitian dengan dua atau lebih variabel independen, nilai *R Square* ditunjukkan dalam kolom *Adjusted R Square*. Mengingat penelitian ini melibatkan dua variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi), maka nilai Koefisien Determinasi yang digunakan adalah yang ditampilkan pada kolom *Adjusted R Square*.

Dari hasil analisis, terlihat bahwa pengukuran menghasilkan Koefisien Determinasi sebesar 0,756 atau 75,6%. Artinya, kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3, yang berlokasi di Kabupaten Konawe Selatan, Provinsi Sulawesi Tenggara, 75,6% dapat

dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi yang diterapkan oleh manajemen PT. DSSP Kendari-3. Sedangkan sisanya (24,4%), dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini. Nilai tersebut menunjukkan kuatnya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja pada *Operation Department* di bawah manajemen PT. DSSP Kendari-3 tersebut.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pihak-pihak yang diberi wewenang dan kekuasaan di bawah manajemen PT. DSSP Kendari-3 mendatangkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada *Operation Department* dalam pengerjaan *Project Commissioning* di IPP PLTU Kendari-3. Hal itu disebabkan oleh pengalaman mereka memimpin team dalam jumlah besar, sehingga mereka memahami benar apa yang dibutuhkan oleh bawahan. Kemampuan mereka mengkombinasikan Gaya Instruksi, Gaya Konsultasi, Gaya Partisipatif, dan Gaya Delegasi sekaligus menunjukkan sikap profesionalisme yang patut diacungkan jempol. Kombinasi tersebut mendorong para bawahan memiliki tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka dengan tanpa menghilangkan beban tanggung jawab pimpinan. Dengan Gaya Instruksi, pimpinan tetap menjaga wibawanya dengan menjaga profesionalisme kerja. Gaya Konsultasi yang diterapkan memberi kesempatan kepada bawahan untuk melangkah lebih dekat kepada atasan dan mengadopsi pengetahuan yang dimiliki oleh atasan. Dengan Gaya Partisipatif, para pimpinan telah berhasil membangun karisma yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan performa kerja

mereka. Dan dengan Gaya Delegasi, pimpinan telah menunjukkan penghargaannya kepada kemampuan bawahan. Kepemimpinan dengan Gaya Delegasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas apa yang terjadi sebagai akibat dari keputusan yang diambilnya. Itu semua dijumpai dalam manajemen PT. DSSP Kendari-3 yang membawahi *Operation Department* dalam pengerjaan *Project Commissioning* di IPP PLTU Kendari-3, Sulawesi Tenggara.

Hasil Uji t yang diimplementasikan terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini merupakan penjelasan ilmiah (*scientific explanation*) terhadap kondisi yang telah diuraikan di atas. Hal itu terlihat dari hasil pengujian secara parsial yang membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan mampu mendatangkan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan *Operation Department* PT. DSSP Kendari-3. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dalam penelitian yang diadakan di lingkungan PT. DSSP Kendari-3 ini telah terbukti secara ilmiah.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang ditimbulkan oleh seseorang ataupun sesuatu, yang dengannya menjadikan penerimanya meningkatkan kebaikan, baik secara kualitas maupun kuantitas. Kemampuan untuk memberikan dorongan ini membutuhkan latihan yang panjang dan pengalaman yang tiada batas. Kondisi ini membuat tidak semua orang mampu

membangkitkan motivasi, karena kecerdasan intelektual saja tidak akan menjamin seseorang mampu menjadi motivator bagi orang-orang di sekelilingnya. Seorang motivator yang baik harus memiliki kecerdasan sebanyak-banyaknya, sebagaimana konsep *Multiple Intelligence* yang diusung oleh Howard Gardner, seorang tokoh psikologi terkemuka dari *Harvard University*, atau setidaknya memiliki tiga kecerdasan yang diakui oleh banyak kalangan, yakni Kecerdasan Intelektual (*Intelligence Quotient*), Kecerdasan Emosional (*Emotional Quotient*), dan Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*). *Multiple intelligence* bukanlah hal yang mudah untuk dimiliki, dan itu sangat terasa dalam manajemen PT. DSSP Kendari-3. *Tak ada gading yang tak retak* adalah pepatah yang tepat untuk menggambarkan kemampuan manajemen PT. DSSP Kendari-3. Meski dengan segudang pengetahuan dan pengalaman, tapi kemampuan memotivasi mereka belum mampu mengimbangi kecerdasan intelektual mereka. Akan tetapi, motivasi memiliki bentuk lain di anak perusahaan PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk tersebut. Motivasi dalam bentuk penghargaan terhadap hasil kerja dan pencapaian karyawan ternyata jauh lebih efektif dibandingkan motivasi dalam bentuk petuah dan dorongan intelektual.

Kondisi yang dijumpai di lapangan akhirnya terkonfirmasi oleh hasil Uji t yang menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan, dimana penghargaan pimpinan terhadap hasil kerja karyawan menjadi suntikan energi yang luar biasa untuk terus berusaha lebih baik.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja

Kerjasama yang ditunjukkan oleh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi merupakan kombinasi yang sangat sempurna untuk mendongkrak kinerja karyawan di lingkungan *Operation Department* PT. DPPS Kendari-3. Hal itu dibuktikan oleh hasil Analisis Fisher yang menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersamaan terhadap Kinerja Karyawan, yang menunjukkan hasil positif dan signifikan. Bukan hanya itu, kombinasi keduanya terbukti mampu mendongkrak pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, yang secara parsial masih di bawah Motivasi.

Hasil Uji F semakin mengukuhkan dominasi pengaruh dan keeratan korelasi Motivasi dalam memberikan dampak yang positif terhadap Kinerja, karena ternyata bukan hanya secara parsial Gaya Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positifnya yang sangat kuat. Dengan demikian, meski secara terpisah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja, namun jika ingin mendapatkan kinerja karyawan yang mumpuni, maka pihak manajemen *Operation Department* pada *Project Commissioning* PT. DSSP Kendari-3 harus mampu mengelola sinergi keduanya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan seluruh target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan terbukti mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3. Hal itu merupakan implikasi dari kemampuan pengelolaan karyawan yang dimiliki oleh manajemen PT. DSSP Kendari-3, terutama para pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan-karyawan di *Operation Department*.
2. Motivasi terbukti mendatangkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3. Kondisi ini merupakan hasil dari akumulasi kemampuan manajemen menghargai hasil kerja dan pencapaian para karyawan, sehingga meskipun belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan, karyawan tidak patah semangat dan tetap menunjukkan performa yang baik.
3. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan *Operation Department* dalam *Project Commissioning* di PT. DSSP Kendari-3. Itu disebabkan oleh sinergi keduanya saling melengkapi kekosongan masing-masing. Kemampuan perusahaan dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan dan motivasi sangat dibutuhkan apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja seluruh karyawan secara signifikan.

B. Saran

1. Pengaruh positif yang dimiliki oleh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja merupakan sinyal bahwa karyawan sangat mematuhi instruksi atasan dan aturan perusahaan. Maka disarankan agar komunikasi dua arah antara atasan dengan karyawan terus diperbaiki sehingga tercipta hubungan psikologis yang kuat di antara mereka. Hubungan ini pada gilirannya nanti akan membawa perubahan manajemen ke arah yang lebih baik.
2. Kuatnya korelasi dan pengaruh positif dari Motivasi mengindikasikan keharusan manajemen mempertahankan atmosfer penghargaan yang telah tercipta dengan baik. Perusahaan harus terus memperhatikan ketenangan jiwa dan kesejahteraan raga seluruh karyawan. Dengan ketenangan dan kesejahteraan sebagai motivasi, karyawan akan selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik melalui kinerja yang terus meningkat.
3. Mempertimbangkan efek positif yang ditimbulkan oleh kombinasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi, maka para atasan diharapkan memiliki kecerdasan yang majemuk (*multiple intelligence*) agar dapat menjadi teladan dan motivator bagi bawahannya. Atasan yang karismatik dan menghargai pencapaian bawahan akan merubah *mindset* karyawan tentang pekerjaan mereka. Mereka akan melihat tugas yang diberikan sebagai *kewajiban*, bukan *beban kerja*. Perubahan paradigma ini akan mendongkrak unjuk kerja mereka, karena *menunaikan kewajiban* sangat berbeda dengan *menyelesaikan beban kerja*. Kewajiban akan menimbulkan kehormatan, sedangkan beban kerja hanya akan mendatangkan kelelahan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Dharma, Surya. 2010. *Manajemen Kinerja: Falsafah dan Teori*. Bandung: Mandar Maju.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Edisi Kedelapan. Semarang: BP-Universitas Diponegoro.
- Hersey dan Blanchard. 1992. *Managemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesebelas. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia.
- Rusiadi, Nur Subianto, dan Rahmat Hidayat. 2014. *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi Pembangunan: Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, Lisrel*. Medan: USU Press.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3.
- Sugiyono. 2016. *Metodelogi Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Cetakan Kedelapan. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indexs.

B. Halaman Website

Britama. 2012. *Sejarah dan Profil Singkat Dian Swastika Sentosa Tbk (DSSA)*. <https://britama.com/index.php/2012/11/sejarah-dan-profil-singkat-dssa>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

DSSA. 2019. *Company Profile*. <http://dssa.co.id/about>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Juwita, Maria. 2018. *Contoh Visi dan Misi Perusahaan yang Inspiratif*. <https://glints.com/id/lowongan/contoh-visi-dan-misi-perusahaan-inspiratif>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Karinov. 2018. *Contoh Visi dan Misi Perusahaan*. <https://karinov.co.id/contoh-visi-dan-misi-perusahaan>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Novalia. 2018. *Initial Public Offering*. <https://www.seputarforex.com/artikel/apa-itu-ipo-initial-public-offering-286320-34>. Diakses tanggal 27 Juni 2019.

Sihombing, Daniel Nugroho. 2017. *Mengenal Independent Power Producer*. <http://www.danielnugroho.com/science/mengenal-independent-power-producer-ipp>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Wikipedia. 2019. *Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan*. https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Pengawas_Pasar_Modal_dan_Lemba_ga_Keuangan. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Wikipedia. 2019. *Base Transceiver Station (BTS)*. https://id.wikipedia.org/wiki/Base_Transceiver_Station. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

Yudisaputro, Hendra. 2015. *Definisi Indeks Kinerja Pembangkit Listrik*. <http://berbagienergi.com/2015/12/10/definisi-indeks-kinerja-pembangkit-listrik>. Diakses pada tanggal 27 Juni 2019.

C. Undang-Undang

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5052).

A. E-Journal

- 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.
- 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.
- 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

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