

SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PT. KERTA JAYA UTAMA GROUP

*Diajukan Guna Melengkapi Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau*



Oleh :

NOBER DANIEL SINAGA

NPM : 165210713

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU**

2021

ABSTRAK
PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA
PADA PT. KERTA JAYA UTAMA GROUP

NOBER DANIEL SINAGA
NPM. 165210713

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada perusahaan PT. Kerta Jaya Utama Group. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan data dan informasi tentang suatu gejala dan fakta terhadap obyek dan tempat penelitian sesuai dengan apa adanya pada saat penelitian berlangsung. Penelitian dilaksanakan di PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin). Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik wawancara mendalam dan penyebaran kuisioner, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika kepemimpinan partisipatif dan pengawasan berjalan dengan baik dan adanya peningkatan maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbanding terbalik dengan pengaruh kepemimpinan partisipatif dan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja untuk hipotesis ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Partisipatif, Pengawasan, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PARTISIPATIF LEADERSHIP AND SUPERVISION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION AT WORK PT. KERTA JAYA UTAMA GROUP

NOBER DANIEL SINAGA

NPM. 165210713

This study aims to determine and analyze the influence of leadership style and supervision on employee performance through work motivation at PT. Kerta Jaya Utama Group. The type of research used in this research is descriptive qualitative research, which is a study that is intended to collect data and information about a symptom and fact of the object and place of research in accordance with what is at the time of the research. The research was conducted at PT. Kerta Jaya Utama Group (Honda SM Amin Car Dealer). Data collection techniques used in this study were in-depth interviews and questionnaires, observation and documentation. The results showed that partisipatif leadership and supervisory styles have a influence positif on employee performance. The results showed that participatory leadership and supervision had a significant effect on employee performance. If participatory leadership and supervision go well and there is an increase it will have a positive effect on employee performance. In contrast to the effect of participatory leadership and supervision on employee performance through work motivation, this hypothesis does not have a significant effect.

Keywords: Partisipatif Leadership, Supervision, Employee Performance and Work Motivation

KATA PENGANTAR

Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Bagian Servis PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin).”** Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa dorongan dari banyak pihak, skripsi ini tidak akan tersusun dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yaitu sebagai berikut.

1. Bapak Prof.Dr. H. Syafrinaldi, SH, M.C.L, selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Ibu Dr. Eva Sundari, SE., MM., CRBC selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
3. Bapak Abdul Razak Jer, SE., M.Si selaku ketua Program Studi Manajemen S1.
4. Bapak Prof.Dr.H. Detri Karya,SE.,M.A. selaku Pembimbing I.
5. Bapak Dr. Haswari Hasan, SE., MM (Penguji 1)
Ibu Prof. Dr. Hj. Sri Inrastuti S., MM (Penguji 2)
6. Seluruh jajaran Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau.
7. Bapak Mamak dan Keluarga saya yang telah memberikan doa serta dukungannya
8. Florensia Bernadeta Utami, S.E (pacar) dan Keluarga yang selalu memberikan Support untuk saya.
9. Teman-teman disemua fakultas yang ada di Univeristas Islam Riau.
10. PT. Kerta Jaya Utama Group yang telah bersedia memberikan data-data yang penulis butuhkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Penulis sangat menyadari penulisan skripsi ini jauh dari sempurna, karena keterbatasan dari pengetahuan, waktu, pengalaman, dan tenaga yang dimiliki oleh penulis, kritik dan saran yang membangun dibutuhkan oleh penulis untuk membangun hasil tulis karya ilmiah skripsi ini menjadi lebih baik. Akhir kata, penulis mengucapkan mohon maaf dan terimakasih, semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan peneliti selanjutnya dan semua pihak yang membutuhkan.

Pekanbaru,

Maret 2022

Penulis

NOBER DANIEL SINAGA

NPM. 165210713

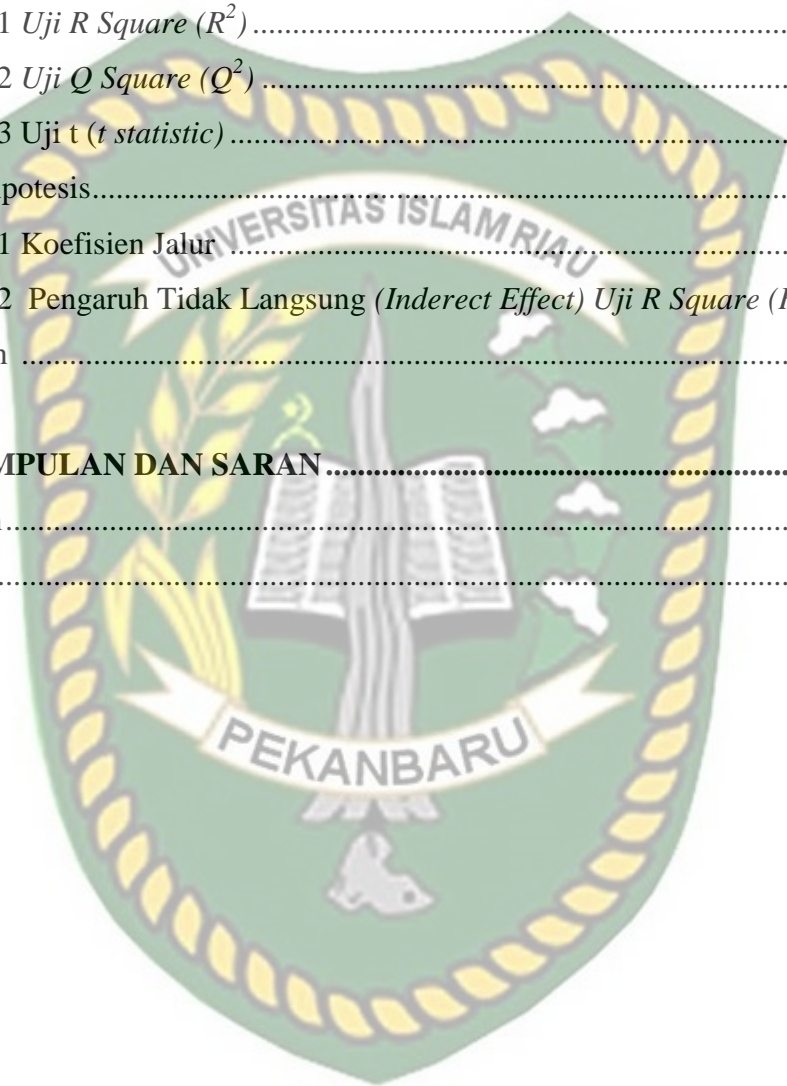
DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR PUSTAKA.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	6
1.3.Tujuan Penelitian.....	7
1.4.Manfaat Penelitian.....	7
1.5.Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1. Telaah Pustaka.....	10
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2. Gaya Kepemimpinan.....	11
2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	11
2.2.2. Teori Kpemimpinan.....	11
2.2.3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.....	13
2.2.4. Jenis Gaya Kepemimpinan.....	14
2.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	15
2.2.6. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.7. Gaya Kepemimpinan PT. Kerta Jaya Utama Group.....	16
2.3. Pengawasan.....	16

2.3.1. Pengertian Pengawasan	16
2.3.2. Tipe-Tipe Pengawasan Kerja	17
2.3.3. Indikator Pengawasan Kerja	18
2.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan.....	18
2.4. Motivasi Kerja	19
2.4.1. Pengetian Motivasi	19
2.4.2. Aspek Motivasi Kerja.....	22
2.4.3. Faktor Pengaruh Motivasi Kerja	24
2.4.4. Indikator Motivasi Kerja	24
2.5. Kinerja Karyawan.....	28
2.5.1. Pengertian Kinerja karyawan	28
2.5.2. Indikator Kinerja Karyawan	29
2.5.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	29
2.6. Penelitian Terdahulu.....	30
2.7. Hubungan Antar Variabel.....	32
2.8. Kerangka Pemikiran	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	36
3.2. Populasi Dan Sampel.....	36
3.2.1. Populasi	36
3.2.2. Sampel	36
3.3. Definisi Operasional Variabel	37
3.3.1. Variabel Bebas	37
3.3.2. Variabel Antara	37
3.3.3. Variabel Terikat.....	37
3.4. Variabel Operasional	38
3.5. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	41
3.5.1. Sumber Data	41
3.5.2. Tehnik Pengumpulan Data	42
3.6. Instrumen Penelitian	43
3.7. Teknik Analisis Data	43
3.8. <i>Evaluation Of Measurement Model (Outer Model)</i>	44

3.8.1. Convergent Validity	44
3.8.1.1. <i>Loading Factor</i>	44
3.8.1.2. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	44
3.8.2. <i>Discriminant Validity</i>	44
3.8.2.1 <i>Fornell Larcker Criterion</i>	44
3.8.2.2 <i>Cross Loading</i>	45
3.8.3. <i>Composite Reliability</i>	45
3.8.4. <i>Cronbach Alpha</i>	45
3.9. <i>Evaluation Of Structural Model</i>	45
3.9.1. <i>R Square</i>	45
3.9.2. <i>Predictive Relevance (Q Square)</i>	45
3.9.3. <i>T Statistic (Bootstrapping)</i>	46
3.9.4. Koefisien Jalur.....	46
3.9.5. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	46
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	47
4.1 Deskripsi Perusahaan.....	47
4.2 Sejarah Perusahaan.....	47
4.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	50
4.4 Aktivitas Perusahaan	51
4.5 Proses Produksi	51
4.6 Manajemen Perusahaan.....	54
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
5.1. Hasil Penelitian.....	55
5.1.1 Deskripsi Data	55
5.1.2 Identitas Responden	55
5.2. Uji Validitas dan Uji Realibilitas	58
5.2.1. Uji Validitas	58
5.2.2. Uji Realibilitas.....	62
5.3. Analisis Variabel Penelitian	63
5.3.1 Analisis Variabel Motivasi Kerja	63
5.3.2 Analisis Variabel Kinerja Karyawan (Y)	68

5.3.3 Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	72
5.3.4 Analisis Variabel Pengawasan (X_2)	77
5.4 Uji Analisis Data	80
5.4.1 <i>Evaluation Of Structural Model (Inner Model)</i>	80
5.4.1.1 Uji R Square (R^2)	80
5.4.1.2 Uji Q Square (Q^2)	81
5.4.1.3 Uji t (<i>t statistic</i>)	82
5.4.2 Uji Hipotesis.....	83
5.4.2.1 Koefisien Jalur	83
5.4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Inderect Effect</i>) Uji R Square (R^2).....	84
5.5. Pembahasan	86
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	88
6.1. Kesimpulan.....	88
6.2 Saran	89



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target, Realisasi dan Pencapaian Servis	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 3.1 Sampel Penelitian	36
Tabel 3.2 Variabel Operasional.....	38
Tabel 3.3 Interval Rata-rata Variabel Berdasarkan Kategori	42
Tabel 3.4 Skala Interval.....	43
Tabel 5.1 Skala Interval.....	55
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 5.6 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	58
Tabel 5.7 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	58
Tabel 5.8 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	59
Tabel 5.9 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	60
Tabel 5.10 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	60
Tabel 5.11 Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z).....	61
Tabel 5.12 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja	61
Tabel 5.13 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)	63
Tabel 5.14 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)	63

Tabel 5.15 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)	64
Tabel 5.16 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)	64
Tabel 5.17 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan.....	65
Tabel 5.18 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	66
Tabel 5.19 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	67
Tabel 5.20 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	67
Tabel 5.21 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	68
Tabel 5.22 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	68
Tabel 5.23 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	69
Tabel 5.24 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpin	70
Tabel 5.25 Skor Angket Variabel Pengawasan (X ₂)	71
Tabel 5.26 Skor Angket Variabel Pengawasan (X ₂)	72
Tabel 5.27 Skor Angket Variabel Pengawasan (X ₂)	72
Tabel 5.28 Skor Angket Variabel Pengawasan (X ₂)	73
Tabel 5.29 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai	73
Tabel 5.30 Outer Loading Indikator Pada Variabel Penelitian	75
Tabel 5.31 <i>Outer Loading</i> Indikator Pada Variabel Penelitian Setelah Eliminasi	76
Tabel 5.32 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	77
Tabel 5.33 Nilai Akar Kuadrat AVE pada Foernell-Larcker <i>Criteation</i>	78
Tabel 5.34 Hasil <i>Cross Loading</i> Indikator penelitian.....	78
Tabel 5.35 <i>Composite Realibilty</i> Variabel Penelitian.....	79
Tabel 5.36 Cronbach Alpha Variabel Penelitian.....	80

Tabel 5.37 Hasil Uji R Square (R^2)	81
Tabel 5.38 Hasil Uji Signifikan T-Statistic	82
Tabel 5.39 Hasil Uji Koefisien Jalur	83
Tabel 5.40 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Inderect effect</i>).....	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Honda SM Amin Pekanbaru.....	50
Gambar 5.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	75
Gambar 5.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) Setelah Eliminasi	76



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan cara organisasi agar dapat mempertahankan eksistensi kerja semua komponen organisasi. Sebuah organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya agar pencapaian sasaran atau target dapat terlaksana, namun hal tersebut tidaklah sederhana perlu pemahaman yang baik tentang organisasi, perlu ada strategi pengembangan yang matang agar SDM yang dimiliki sebuah organisasi terpakai sesuai kebutuhan.

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah-satunya adalah dengan melalui promosi jabatan. Dengan adanya target promosi, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi. Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Penilaian kinerja terhadap karyawan merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM. Mangkunegara (2013), mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai laba maksimum, agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perusahaan harus memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Untuk mencapai laba maksimum perusahaan, maka perusahaan harus dapat menciptakan sumberdaya manusia yang memiliki kinerja yang baik.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan perusahaan. Hal ini dikarenakan, penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberi dampak yang negatif terhadap perusahaan. Sehingga dalam hal ini seorang pimpinan memiliki tugas yang dimana pimpinan dituntut untuk harus selalu berusaha meningkatkan kinerja serta memberikan pembinaan bagi bawahannya untuk

mencapai tujuan perusahaan tersebut. Prestasi kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan dasar atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Agar tercipta kinerja yang diharapkan oleh perusahaan maka pihak manajemen harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan peka terhadap kondisi karyawan. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengawasan.

Salah satu perusahaan yang saat ini sedang berkembang di Riau adalah PT. Kerta Jaya Utama Group yang bergerak dibidang otomotif. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Robert Iwan Boyok. Dimana perusahaan ini memiliki dua Dealer resmi mobil Honda. Dealer Honda pertama yang didirikan tanggal 4 Agustus 2009 adalah Honda Soekarno Hatta yang berada di Jl. Soekarno Hatta No. 168, Delima, Kec. Tampan Kota Pekanbaru, Riau. Sedangkan untuk dealer kedua didirikan pada tanggal 11 Desember 2015 yang bernama Honda SM Amin berada di Jl. SM Amin No. 168 Simpang Baru, Kec. Tampan Kota Pekanbaru, Riau.

Pada penelitian ini peneliti mengambil Dealer Honda SM Amin sebagai objek penelitian. PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin) terdiri dari beberapa divisi yang memilki tugas masing-masing. Adapun untuk divisi tersebut yaitu divisi penjualan, divisi servis, divisi *spareparts*, divisi administrasi, divisi *body repair*, divisi *customer care* dan divisi *finanace*. Tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin) tergolong cukup banyak. Maka, peneliti megambil objek penelitian pada divisi servis.

Ditengah-tengah ketatnya persaingan antar Dealer mobil, tentunya pihak Dealer harus memaksimalkan *performance* terbaiknya dan harus mampu bekerja sama dengan semua departemen. Untuk sebuah dealer resmi tentunya mempunyai standarisasi dari pusat untuk fasilitas dealer yang akan memberikan kenyamanan lebih untuk customer baik di *showroom* maupun bengkel dan adanya standar pelayanan customer yang harus dilaksanakan saat akftitas kerja. Yang mana dalam hal ini tentunya akan membantu seluruh karyawan Dealer untuk mencapai hasil yang baik.

Bapak Robert Iwan Boyok mempunyai tipe gaya kepemimpinan partisipatif dengan cara diadakannya rapat atau pertemuan bulanan disetiap divisi. Dalam rapat atau pertemuan membahas hasil kerja ataupun penilaian terhadap pencapain satu bulan. Di pertemuan tersebut Bapak Robert Iwan Boyok selaku Direktur selalu terbuka terhadap keluhan,

masukannya ataupun kendala yang dialami karyawannya pada saat bekerja. Setelah menampung dan membahas lebih detail terhadap masukan yang didapatkan dari karyawan, Bapak Robert Iwan Boyok akan melakukan evaluasi terhadap sistem kerja dimana hal ini berguna untuk meningkatkan target dan memberi hasil terbaik kedepannya. Untuk divisi servis di pimpin oleh Bapak Agusri Chaidir dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Dimana gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikut sertakan bawahan dan pengambilan keputusan. Dilakukan nya *briefing* setiap pagi sebelum bekerja untuk memotivasi, mendengarkan dan mengambil keputusan bersama. Tujuan memotivasi para karyawan untuk mendorong gairah karyawan agar lebih semangat dalam bekerja dan memberi hasil yang optimal. Mendengarkan keluhan karyawan terhadap segala aktivitas yang sudah terjadi di hari sebelumnya sehingga dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk kejadian yang akan datang.

Pelayanan servis yang baik tentunya akan meningkatkan jumlah kendaraan yang akan melakukan servis, baik servis berkala ataupun tidak. Dimulai dari pelayanan penerimaan yang baik dari karyawan ataupun petugas, mendapatkan informasi yang jelas dan tepat seputar servis, ruang tunggu yang nyaman, dan waktu tunggu servis yang singkat. Namun seringkali terdapat keluhan yang disampaikan oleh *customer* mengenai waktu tunggu servis yang sangat lama, baik itu pada saat melakukan perawatan berkala dengan kilometer (km) rendah tanpa keluhan ataupun perawatan *repair* sehingga ini akan mengurangi kenyamanan *customer* dan akan berpengaruh kepada penurunan jumlah kendaraan yang datang ke bengkel. Dari fenomena ini peneliti akan mengkaji lebih dalam bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengawasan yang di implementasikan pada bagian servis PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin) sehingga fenomena diatas dapat terjadi.

Dibawah ini disajikan tabel Target dan Realisasi serta pencapaian servis mobil Honda pada PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin)

Tabel 1.1
Target, Realisasi, dan Pencapaian Servis
Tahun 2020

Bulan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Pencapaian (%)
Januari	800	791	99%
Februari	800	755	94%
Maret	800	669	84%
April	800	417	52%

Mei	800	410	51%
Juni	800	731	91%
Juli	800	769	96%
Agustus	800	660	83%
September	800	652	82%
Oktober	800	559	70%
November	800	664	83%
Desember	800	629	79%

Sumber : PT. Kerta Jaya Utama Group (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa jumlah target servis pada PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin) mulai dari Januari 2020 sampai Desember 2020 pencapaian target mencapai jumlah target yang telah ditentukan yaitu diatas 80%. Namun, pada bulan April, Mei, Oktober dan Desember 2020 dilihat dari pencapaian target dibawah 80%. Ini menunjukkan pencapaian target yang dihasilkan belum maksimal. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat pencapaian target kerja perusahaan secara keseluruhan, dimana pencapaian target kerja perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh pencapaian target kerja karyawan, sehingga apabila karyawan mampu mencapai target kerjanya maka target perusahaan pun juga dapat tercapai.

Permasalahan yang terkait dengan kinerja karyawan saat ini terletak pada kurangnya kemampuan bekerja sama dalam tim kerjanya sehingga terjadi masalah yang berkaitan dalam hasil kerja yang diperoleh perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dapat mengarahkan, dan memberi contoh kepada karyawan. Menurut Rivai (2014), menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin, gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam penelitian (Rano; 2011, Dewi; 2012, Riyadi; 2011, Cahyono; 2012, Kusuma & Rahardja; 2018) menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Setiyono (2017), dan Fajra (2011), berpendapat gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangna dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Sinungan, 2015). Sedangkan menurut Hasibuan (2016), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang termotivasi akan mengerti keinginan pemimpinnya dan akan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan pemimpinnya. Secara umum cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan insentif, imbalan, kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan serta jenjang karir yang cukup menjanjikan bagi kehidupan di masa yang akan datang.

Motivasi kerja menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Selain itu juga jika ada seorang karyawan dengan keadaan posisi yang kurang semangat terhadap pekerjaan maka perlu adanya sikap perhatian yang diberikan terhadap pemimpin untuk memotivasi karyawan tersebut. Dalam penelitian (Setiyono; 2017, Cahyono; 2012, Arizona, Riniwati, & Harahap, 2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Ismawati (2016), berpendapat motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan adalah pengawasan. Pengawasan kerja merupakan salah satu faktor utama untuk menentukan kinerja karyawan. Pengawasan yang baik akan memberikan efek yang baik pula karena karyawan akan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target produksi. Hasil kerja merupakan tolok ukur penilaian pimpinan terhadap karyawan, sehingga pengawasan sangat perlu dilakukan setiap hari yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil

kerja karyawan. Pengawasan yang tinggi akan menciptakan pengaruh yang positif terhadap karyawan, dimana mereka mempunyai keinginan dan kesadaran yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target produksi yang telah ditetapkan.

Pengawasan kerja merupakan tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk mengetahui apakah jalannya pekerjaan dan hasilnya sudah sesuai dengan rencana. Hasibuan (2009), mengatakan bahwa pengawasan kerja dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pengawasan pada saat jam kerja sedang berlangsung. Pengawasan kerja yang tidak optimal dapat memungkinkan karyawan bertindak semaunya sendiri bahkan bisa melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan aturan yang berlaku di perusahaan Handoko (2003), apabila hal ini terjadi otomatis akan merugikan perusahaan. Dalam penelitian (Toding; 2016, Romauli Situmeang; 2017, Pitono & Averus; 2018) menyatakan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Yulismi, (2015), Latifah & Haryani, (2014), menyatakan pengawasan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan-permasalahan yang menjadikan kurang optimalnya kinerja karyawan menjadi masalah yang harus diteliti dan dicari solusinya agar kinerja karyawan bisa optimal sesuai dengan harapan perusahaan. Dari pemahaman di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Bagian Servis PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin).”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group ?
- b. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group ?
- c. Apakah Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kerta

Jaya Utama Group ?

- d. Apakah Kepemimpinan Partisipatif dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja di PT. Kerta Jaya Utama Group ?
- e. Apakah Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kerta Jaya Utama Group.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kerta Jaya Utama Group.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kerta Jaya Utama Group.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT. Kerta Jaya Utama Group.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Peneliti
 - Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi tambahan bagi penelitian selanjutnya sehingga dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang.
 - Penelitian yang dilakukan dapat menjadi wawasan atau ilmu baru bagi peneliti sehingga hasil penelitian atau pengalaman penelitian dapat menjadi bekal untuk dunia kerja yang akan datang.
- b. Bagi Perusahaan
 - Sebagai sarana membantu pihak manajemen dalam meningkatkan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan, serta memberikan masukan atau rekomendasi kepada pihak manajemen terhadap pengendalian internal yang sudah diterapkan di

PT. Kerta Jaya Utama Group.

- Bermanfaat untuk memecahkan permasalahan yang ada di perusahaan. Memberikan jawaban dan solusi yang tepat bagi perusahaan untuk mengambil sebuah keputusan dalam memecahkan masalah di PT. Kerta Jaya Utama Group.

c. Bagi Pihak Lain

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia
- Hasil penelitian ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian lanjutan mengenai pengendalian internal khususnya terhadap siklus pendapatan. Selain itu, juga dapat memberikan motivasi dan gambaran umum kepada pembaca dalam menentukan topik penelitian.

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar skripsi ini terdiri dari lima bab pembahasan dimana pada setiap babnya terdiri dari sub bab bagian. Adapun materi yang terkandung dalam setiap bab nya sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Merupakan bab yang menjelaskan tentang teori-teori yang berhubungan dengan pembahasan skripsi dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Merupakan bab yang berisi penjelasan mengenai rangkaian metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan pengujian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan inti dari pembahasan masalah secara umum tentang variabel penelitian.

BAB V : KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka pada bab ini penulis akan menyajikan kesimpulan penelitian.

BAB VI : SARAN

Bab ini berisikan saran-saran yang dianggap perlu untuk penelitian lanjutan yang diperlukan dalam penyempurnaan hasil penelitian supaya berdaya guna.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2013), “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa, dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien. Hasibuan (2016), menyampaikan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Simamora dalam Sutrisno (2015), juga menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Armstrong dalam Suwatno (2013), manajemen sumber daya manusia adalah praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan.

Adapun menurut Mangkunegara (2013), bahwa enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia memiliki enam fungsi operatif, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja, orientasi kerja (*job orientation*).
- b. Pengembangan tenaga kerja yang mencakup pendidikan dan pelatihan (*training and development*), pengembangan (*karier*) dan penilaian prestasi kerja.

- c. Pemberian balas jasa mencakup balas jasa langsung yaitu upah/gaji dan insentif, balas jasa tak langsung yaitu keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan (*services*).
- d. Integrasi mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup, komunikasi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja dan konseling kerja.
- f. Pemisahan tenaga kerja yang merupakan pemberhentian karyawan.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kartono (2008), menyatakan sebagai berikut: Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Menurut Thoha (2010), mengemukakan bahwa: Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Dalam penelitian (Rano; 2011, Dewi; 2012, Riyadi; 2011, Cahyono; 2012, Kusuma & Rahardja; 2018) menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Setiyono (2017), dan Fajra (2011), berpendapat gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah yang dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori kepemimpinan. Menurut Kartono (2008), teori yang dimunculkan

menunjukkan perbedaan dalam:

- a. Pendapat dan uraiannya
- b. Metodologinya
- c. Interpretasi yang diberikan
- d. Kesimpulan yang ditarik

Setiap teoritikus mempunyai segi penekanannya sendiri, yang dipandang dari satu aspek tertentu dan penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

Teori kepemimpinan menurut Terry (2010), yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan penulis lain yang dikutip oleh Kartono (2010), adalah sebagai berikut:

- a. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksanaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugas masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

- b. Teori Psikologis

Menurut teori ini menyatakan seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

- c. Teori Sosiologis

Pada teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi social dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepinganan dan penyimpangan dalam organisasi.

- d. Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang

menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

e. Teori Laissez Faire

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus perusahaannya dengan baik, tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaannya kepada bawahan, dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol atau tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis. Semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

f. Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih serupa, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik serupa dalam setiap situasi yang dihadapi dan mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

g. Teori Sifat Orang-Orang Besar

Banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Terdapat beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain.

h. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi di lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu.

i. Teori Humanistik/Populastik

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insane, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

2.2.3 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Macam – macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh Suwanto (2011) antara lain :

a. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Gaya kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

c. Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

d. Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

2.2.4 Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2015), menyatakan bahwa Gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

b. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

c. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

d. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha

pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2010), menyatakan sebagai berikut :

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin

mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.6 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Reitz dalam Rahayu (2017), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

2.2.7 Gaya Kepemimpinan PT. Kerta Jaya Utama Group

PT. Kerta Jaya Utama Group dipimpin oleh Bapak Robert Iwan Boyok. Namun untuk pengawasan langsung di Dealer Mobil Honda SM Amin diawasi oleh Bapak Steven Teo. Untuk divisi servis di pimpin oleh Bapak Agusri Chaidir dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Dimana gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikut sertakan bawahan dan pengambilan keputusan. Dilakukan nya *briefing* setiap pagi sebelum bekerja untuk memotivasi, mendengarkan dan mengambil keputusan bersama. Tujuan memotivasi para karyawan untuk mendorong gairah karyawan agar lebih semangat dalam bekerja dan memberi hasil yang optimal. Mendengarkan keluhan karyawan terhadap segala aktivitas yang sudah terjadi di hari sebelumnya sehingga dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk kejadian yang akan datang.

2.3 Pengawasan

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasiguna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya Siagian (2008), sedangkan menurut Handoko (2003), pengawasan kerja adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan

manajemen tercapai. Pengawasan kerja adalah usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Handoko, 2003).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan suatu usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan serta untuk menjamin agar semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Dalam penelitian (Toding; 2016, Romauli Situmeang; 2017, Pitono & Averus; 2018) menyatakan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Yulami, (2015), Latifah & Haryani, (2014), menyatakan pengawasan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Tipe-Tipe Pengawasan Kerja

Handoko (2003), berpendapat bahwa terdapat beberapa tipe pengawasan kerja, diantaranya adalah :

a. Pengawasan Pendahuluan (*Freed Forward Control*)

Bentuk pengawasan pra kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*)

Pengawasan dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan Double Chek yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

c. Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*)

Bentuk pengawasan ini untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan

datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2.3.3 Indikator Pengawasan Kerja

Handoko (2003), menyatakan bahwa ada beberapa indikator dalam proses pengawasan kerja, diantaranya adalah :

- a. Penetapan standar
- b. Penentuan pengukuran/penilaian pekerjaan
- c. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan
- d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan
- e. Perbaikan atas penyimpangan

2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Menurut Handoko (2003), faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Perubahan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- b. Peningkatan Kompleksitas Organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.

- c. Kesalahan-Kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan- kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.

- d. Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bilamana manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi

Anoraga (2014), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2016), motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2016), menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Robbins & Judge (2013), berpendapat motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Herzberg (2001), motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu Faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah dorongan-dorongan untuk berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

Dalam penelitian (Setiyono; 2017, Cahyono; 2012, Arizona, Riniwati, & Harahap, 2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Ismawati (2016), berpendapat motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori Motivasi Menurut Beberapa Ahli :

Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2009), dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan

kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik.

Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a. Teori Motivasi Klasik

F.W.Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. Teori Maslow

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang harus dipuaskan untuk dapat tetap hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.

- Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

- Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

- Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

- Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

c. Teori Herzberg

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, supervisi, macam-macam tunjangan.
- Faktor pemeliharaan yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik.

d. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan.

e. Teori Mc Clelland

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung kekuatan, dorongan, motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- Kebutuhan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- Harapan keberhasilannya
- Nilai insentif yang terlekat pada tujuan
- Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:
- Kebutuhan akan prestasi
- Kebutuhan akan afiliasi
- Kebutuhan akan kekuasaan

f. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- Upah yang adil dan layak
- Kesempatan untuk maju
- Pengakuan sebagai individu
- Keamanan kerja
- Tempat kerja yang baik
- Penerimaan oleh kelompok
- Perlakuan yang wajar
- Pengakuan atas prestasi

g. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong ke dalam teori proses, diantaranya:

h. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting, yaitu:

- Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.
- Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
- Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

i. Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

j. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

2.4.2 Aspek Motivasi Kerja

Menurut Anoraga (2014), aspek-aspek motivasi kerja karyawan yaitu:

a. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Sikap, tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas

kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu, keputusan- keputusan, peraturan-peraturan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik secara tulis maupun lisan antara karyawan dengan perusahaan, serta sanggup menerima sanksi bila melanggar peraturan, tugas dan wewenang yang diberikan.

b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dari kombinasi ide-ide atau gambaran, disusun secara lebih teliti, atau inisiatif sendiri, bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik.

c. Kepercayaan diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya, memiliki kemandirian, dapat berfikir secara positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

d. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu.

e. Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melakukan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyesuaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

Robbins & Judge (2013), menyatakan aspek-aspek motivasi kerja adalah:

- Mempunyai sifat agresif
- Kreatif dalam melaksanakan pekerjaan,
- Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari,
- Mematuhi jam kerja
- Tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan,
- Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan aspek-aspek motivasi kerja karyawan adalah kedisiplinan dari karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, mempunyai sifat agresif, kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari, mematuhi jam kerja, tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan kemampuan, inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja, kesetiaan dan kejujuran, terjalin hubungan kerja antara karyawan dengan pimpinan, tercapainya tujuan perorangan dan tujuan organisasi, dan menghasilkan informasi yang akurat dan tepat. Aspek-aspek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Anoraga, 2014). Alasan menggunakan aspek dari Anoraga karena aspek-aspek tersebut mengukur kedisiplinan, daya imajinasi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini penulis anggap relevan untuk mengukur motivasi kerja pada perawat berdasarkan hasil observasi dan kondisi di lapangan.

2.4.3 Faktor Pengaruh Motivasi Kerja

Winardi (2011), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan. Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

b. Faktor eksternal.

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.

2.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2011), yaitu antara lain sebagai berikut:

a. Gaji (*Salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh

semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system kompensasi yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
 - Ketepatan pembayaran gaji.
 - Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
 - Selalu ditinjau kembali.
 - Mencapai sasaran yang diinginkan.
 - Mengangkat harkat kemanusiaan.
- b. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif. Supervisor mengkoordinasikan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu: melakukan dengan memberi petunjuk/pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik (*feed back*).

- c. Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai.

- d. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab,

penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Kebutuhan social secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima oleh kelompok, keluarga dan organisasi. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai sounding board terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

e. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerjayang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

f. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknikpemerdayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja.

g. Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya

kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

h. Pengakuan atau penghargaan (recognition).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya). Sebaliknya setiap pribadi tidak ingin dianggap dirinya lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria atau wanita) tidak ingin direndahkan. Oleh sebab itu pimpinan yang bijak akan selalu memberikan pengakuan/penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi membanggakan sebagai faktor motivasi yang efektif bagi peningkatan prestasi kerja pegawainya.

i. Keberhasilan (achievement).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

j. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2013), mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Donnely *et al*, dalam Rivai (2014), Kinerja dinilai sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan/tidak dilakukan karyawan.

Menurut Munandar (2011), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Menurut Sedarmayanti (2011), penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin atau secara periodik yang dapat dinilai oleh atasan langsung. Adapun penilaian tidak hanya meliputi kegiatan fisik yang dihasilkan oleh pegawai tetapi juga menilai kemampuan- kemampuan atau keahlian-keahlian khusus dari pegawai sesuai dengan jabatan dan pekerjaan masing-masing. Penilaian kinerja juga sangat berperan penting terhadap pertumbuhan perusahaan karena bagi perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam mengembangkan suatu perencanaan selanjutnya. Perencanaan tersebut dapat berupa penghargaan atas setiap kerja keras yang dilakukan oleh

karyawan yang memang mempunyai dedikasi tinggi untuk kepentingan perusahaan sehingga penghargaan yang diberikan menjadi motivasi untuk karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Penghargaan tersebut dapat berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan potongan gaji.

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013), yaitu:

- a. Kualitas kerja (kecepatan dan kemampuan), menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja (kerapian, ketelitian, dan hasil kerja), menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Tanggung jawab (hasil kerja dan mengambil keputusan), menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
- d. Kerja sama (jalanan kerja sama dan kekompakan), kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- e. Inisiatif (kemandirian dan bekerja tanpa pengawasan), Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Byars, et al. dalam Sutrisno (2015), mengemukakan ada faktor-faktor yang memengaruhi prestasi kerja, salah satunya yaitu faktor individu. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan

dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. Persepsi tugas, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Steers dalam Sutrisno (2015), mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, mengemukakan bahwasanya faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. faktor intrinsik meliputi motivasi pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang sebelumnya telah dilakukan dengan berbagai hasil yang telah diuji. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Persamaan Variabel	Hasil
1	Istiqomah Qodriani Fajrin (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Kinerja Karyawan - Motivasi Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja
2	M.Rofiudin (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dealer Toyota Malang	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif Terhadap Kinerja

				Karyawan
3	Maya Kartika Sari dan Dey Prasetyo (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bengkel Mobil Pramuka Motor Di Sampit	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4	Anastasya Yuyun Toding (2016)	Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pipit Mutiara Indah di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Pengawasan - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5	Afdlilah Faradisa, 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Auto 2000, Cabang Kerta Jaya Surabaya	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Motivasi - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Dewanti Prasasha Naadiyah, 2020	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada PT. Maxindo International Nusantara Indah (Authorized MINI Cooper Dealer), Jakarta, Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
7	Zidni Maghfirotul Anam, 2013	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bengkel Jasatec Cabang Gombang	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaruh Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Manajer Dan Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
8	Nurina Szafira Putri, 2018	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Sales (Studi Kasus pada PT. Nasmoco Cabang Magelang)	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
9	Mitha Davianti, 2019	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi,	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan - Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan secara parsial

		dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Maxindo International Nusantara Indah, Jakarta Selatan	Karyawan	tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara Parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Windi Mahastuti, Sariyadi, dan Reny Shinta, 2014	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan bagian Bengkel pada PT. Nasmoco Pemuda Semarang	- Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan	- Pengaruh positif antara motivasi, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bengkel PT. Nasmoco Pemuda Semarang
11	Ni Putu Cindiana Claudia Santoni, dan I Wayan Suana, 2018	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Sales Honda Denpasar Agung	- Motivasi Kerja	- Kompensasi, Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Sumber : Data Olahan (2021)

2.7 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

a. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Subkhi (2013), gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja bagi pegawai, karena fungsi pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinannya, yaitu menyediakan sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisikondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan

pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Hal ini didukung oleh penelitian (Rano; 2011, Dewi; 2012, Riyadi; 2011, Cahyono; 2012, Kusuma & Rahardja; 2018) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Setiyono (2017), dan Fajra (2011), berpendapat gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitiannya adalah:

H1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu (Anoraga, 2014). Motivasi seseorang dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dapat timbul dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Sedangkan menurut Handoko (2003), motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan dalam pribadi masing-masing individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada dalam diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Hal ini didukung oleh penelitian (Setiyono; 2017, Cahyono; 2012, Arizona, Riniwati, & Harahap, 2013) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut penelitian Ismawati (2016), berpendapat motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitiannya adalah:

H2 = Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengawasan kerja merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2015). Pengawasan kerja adalah usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi

umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (Handoko, 2003).

Dalam penelitian (Toding; 2016, Romauli Situmeang; 2017, Pitono & Averus; 2018) menyatakan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Yulismi, (2015), Latifah & Haryani, (2014), menyatakan pengawasan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitiannya adalah:

H3 = Pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Gaya Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

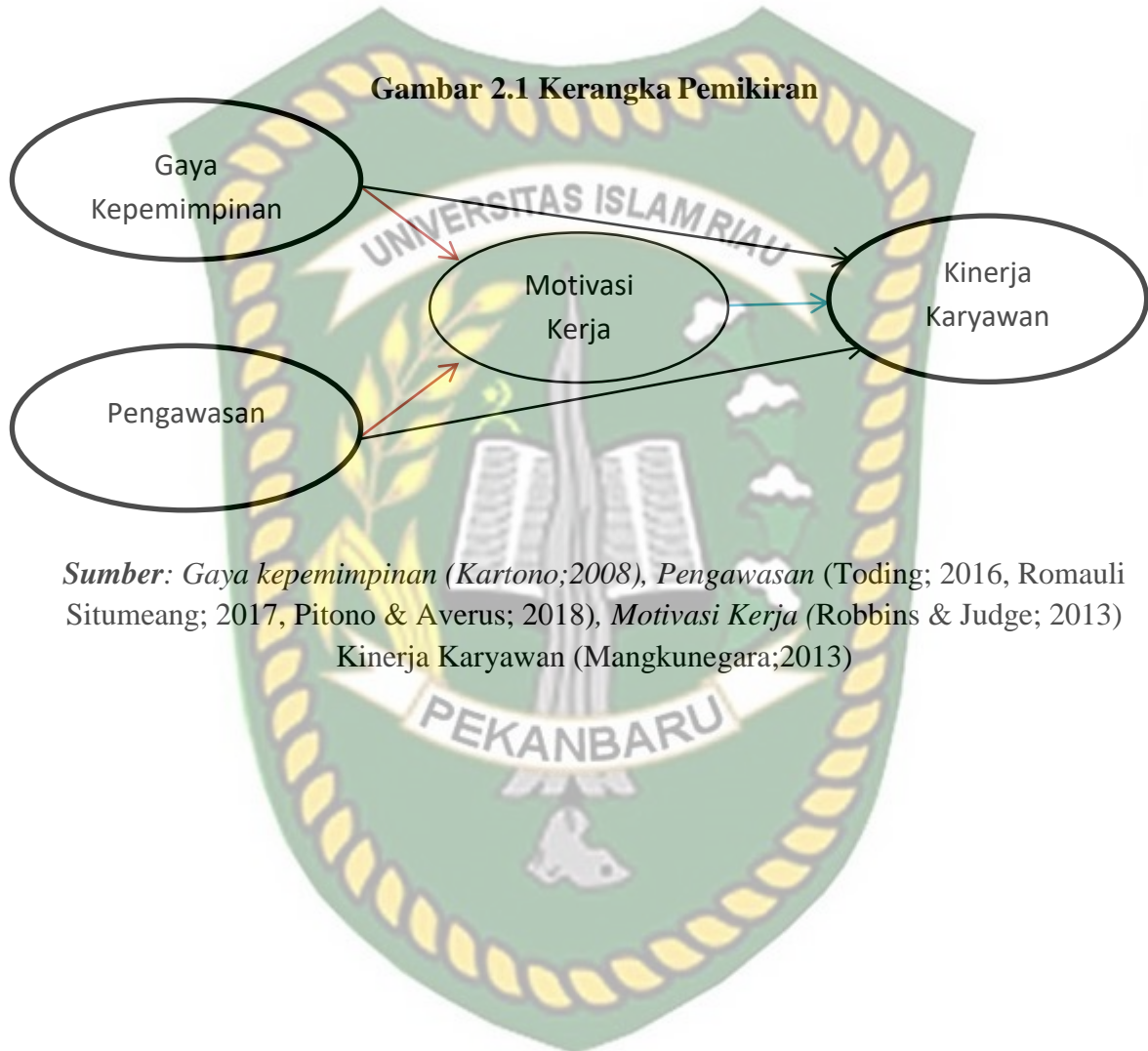
Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik pastinya dapat meningkatkan kinerja karyawan semakin baik untuk setiap periode, serta pengawasan kerja yang sistematis dapat mengetahui atau mengukur antara tindakan-tindakan ekpetasi atau yang diharapkan terhadap hasil kinerja sesungguhnya di lapangan sehingga memudahkan untuk melakukan pembenahan jika terjadi penyimpangan ataupun tindakan yang tidak sesuai. Namun hal ini dapat berjalan baik jika adanya motivasi kerja yang sangat membangun semangat kerja karyawan sehingga setiap tujuan yang diinginkan pimpinan atau perusahaan dapat dengan mudah tercapai.

Hal ini didukung oleh penelitian ini (Istiqomah Qodriani Fajrin; 2018) menyatakan gaya kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitiannya adalah :

H4 = Gaya Kepemimpinan dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas secara besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kerta Jaya Utama Group di Jalan SM Amin No. 168 Simpang Baru Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau. Waktu penelitian dilakukan dari bulan November tahun 2021 sampai dengan Februari 2022.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi ialah keseluruhan subjek penelitian. Populasi wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group yang berjumlah 95 orang karyawan tetap.

3.2.2 Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2014), adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul *representative* (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah metode sensus atau *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka, dalam hal ini penulis mengambil 95 orang karyawan untuk dijadikan sampel.

Tabel 3.1

Sampel Penelitian

No	Divisi	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1		Direktur	1
2		Wakil Direktur	3
3	Marketing	Sales Manager	1
		SPV	3
		Sales Konter	3
		Sales Area	33

4	Servis	Servis Manager	1
		<i>Service Advisor</i>	3
		Formen	1
		Teknisi Servis	12
		Teknisi Cuci	2
5	<i>Body Repair</i>	<i>Body Repair</i>	1
		Manager	1
		<i>Service Advisor</i>	2
		Admin	1
		Teknisi	6
6	<i>Customer Care Officer</i>	CCO Manager	1
		Staff CCO	2
7	Administrasi	Kepala Admin	1
		Admin	3
		Kasir	2
8		PDI	2
9	Pelayanan	<i>Cleaning Service</i>	3
		<i>Security</i>	6
		Teknisi <i>Spooring</i>	2
Total Karyawan			95

Sumber : PT. Kerta Jaya Utama Group (2021).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel adalah memecah variabel-variabel yang terkandung dalam masalah tersebut menjadi bagian-bagian terkecil sehingga dapat diketahui klasifikasi ukurannya, hal ini dilakukan untuk mempermudah mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Ada dua jenis variabel yang digunakan yaitu:

3.3.1 Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab bagi variabel lain atau yang diberi simbol (X_1) yaitu gaya kepemimpinan, (X_2) pengawasan.

3.3.2 Variabel Antara

Variabel antara adalah variabel yang terletak di antara variabel bebas dan terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja (Z)

3.3.3 Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel lain atau yang diberi simbol (Y) yaitu kinerja karyawan.

3.4 Variabel Operasional

Berikut operasionalisasi variabel untuk (X_1) yaitu gaya kepemimpinan, (X_2) pengawasan, motivasi Kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y) dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk dipahami.

Tabel 3.2
Variabel Operasional

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Kinerja Karyawan (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Tanggung jawab • Kerja sama 	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu memberikan hasil kinerja dengan efektifitas dan efisiensi • Mampu menghasilkan kesempurnaan tugas • Karyawan cepat tanggap dalam menanggapi permintaan pimpinan • Karyawan mampu mengerjakan setiap target dengan baik • Dapat menyelesaikan pekerjaan selain target yang yang ditentukan perusahaan • Pekerjaan yang dilakukan selesai dan sesuai dengan waktu yang ditentukan • Setiap karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan • Mempunyai komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan • Mampu menerima dan menangani kritikan terhadap pekerjaannya • Mampu mengerjakan tugas yang dilakukan secara tim • Komunikasi antar karyawan yang efektif • Kesepakatan dalam menyelesaikan konflik 	Interval

2	<p>Gaya Kepemimpinan (X_1) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Kartono (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengambil keputusan • Kemampuan memotivasi • Kemampuan komunikasi • Kemampuan mengendalikan bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin mampu mengambil keputusan untuk mengatasi masalah • Mampu mencermati situasi secara mendetail • Mampu mengevaluasi kembali keputusan sebelum di implementasikan • Pemimpin mengetahui bagaimana harus selalu memberi informasi kepada karyawan • Mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan • Pemimpin mampu memotivasi bawahannya menyelesaikan tugas tepat waktu • Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi baik dan efektif terhadap bawahan • Mengkomunikasikan informasi tugas dan kebijakan terkait perusahaan • Pemimpin mampu melayani dan berkomunikasi dengan pihak lain/masyarakat jika diperlukan • Pemimpin hendaknya mengetahui kekuatan atau kelebihan yang dimiliki bawahannya dan memanfaatkan semaksimal mungkin • Pemimpin mempunyai pengawasan yang baik terhadap bawahannya • Jika permasalahan 	Interval
---	--	--	---	----------

		<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Mengendalikan Emosional 	<p>muncul pemimpin mampu memberi masukkan dan informasi kepada bawahannya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin harus memiliki kecerdasan emosional untuk mengontrol emosi diri • Mampu mengendalikan emosi jika terjadi konflik antar bawahan • Pemimpin mampu membina hubungan sosial dengan orang lain dan lingkungannya 	
3	<p>Pengawasan (X_2) adalah usaha sistematis untuk menentukan standar pelaksanaan dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk koreksi guna menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Hani Handoko</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standar • Pengukuran • Membandingkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan standar demi tercapainya tujuan • Diperlukan standar dalam berkerja untuk mengukur kinerja karyawan • Memudahkan menilai kinerja karyawan karena adanya standar • Hasil kerja menjadi tolak ukur penilaian pemimpin terhadap karyawan • Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan • Pengawasan kerja selalu dilakukan setiap hari • Melakukan perbandingan pelaksanaan dengan standar • Melakukan perbandingan pencapaian kinerja (harian, mingguan dan bulanan) 	Interval

	(2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika ditemukan penurunan kualitas kinerja setelah dilakukan perbandingan maka kedepannya dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi • Analisis penyimpangan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi • Pemimpin memberikan peringatan kepada karyawan yang melakukan penyimpangan • Apabila karyawan melakukan penyimpangan maka akan segera memperbaikinya 	
4	Motivasi Kerja(Z) adalah pemberian daya penggerak yg menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Robbins, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Intrinsik • Motivasi Ekstrinsik 	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan untuk dapat bertahan hidup • Keinginan untuk memperoleh penghargaan • Keinginan untuk memperoleh pengakuan • Keinginan untuk berkuasa • Kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman • Kompensasi yang memadai • Supervisi yang baik • Adanya jaminan pekerjaan • Status dan tanggung jawab • Peraturan yang fleksibel 	Interval

Sumber: Data Olahan (2021)

3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Penelitian kuantitatif dengan pendekatan *survey*, dan menggunakan kuisisioner sebagai

alat pengumpulan data. Data itu sendiri dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisioner yang diberikan secara langsung kepada responden.

b. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak Manajemen PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin) dalam bentuk jumlah karyawan, target servis, realisasi dan pencapaian servis.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara terperinci dan baik, maka peneliti menggunakan metode penyebaran kuisioner (angket). Kuisioner merupakan cara pengumpulan data dengan menyebarkan suatu daftar yang berisi serangkaian pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis, yang diserahkan langsung kepada seluruh responden (seluruh karyawan). Penggunaan skala Likert menurut Sugiyono (2014), adalah skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala likert memberikan nilai skala untuk tiap alternatif jawaban yang berjumlah lima kategori. Alternatif dengan skor masing-masing sebagai berikut:

Tabel 3.3

Interval Rata-rata Variabel Berdasarkan Kategori

Interval Rata-rata	Keterangan
$84\% < \% \text{ Skor} \leq 100\%$	Sangat Baik
$68\% < \% \text{ Skor} \leq 84\%$	Baik
$52\% < \% \text{ Skor} \leq 68\%$	Cukup Baik
$36\% < \% \text{ Skor} \leq 52\%$	Tidak Baik
$20\% < \% \text{ Skor} \leq 36\%$	Sangat Tidak Baik

Sumber : Data Olahan 2021

Kemudian untuk analisis data dapat digunakan dua alternatif analisis dengan hasil yang sama yaitu dengan melakukan Analisis Interpretasi Rata-rata Skor. Dalam analisis ini ditentukan kriteria interpretasi skor yang diawali dengan menentukan interval kelas dari setiap gradian (alternatif jawaban yang disebut dengan kategori).

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala interval. Skala interval adalah skala yang membedakan kategori tertentu dengan selang atau jarak tertentu dan jarak antar kategorinya sama. Skala ini tidak memiliki nilai nol mutlak. Penelitian memberikan 5 (lima) alternatif jawaban kepada responden, maka skala yang digunakan 1-5, bobot pemetaan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Skala Interval

No	Jawaban	Nilai Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2014:108)

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component based structural equation modeling.

Menurut Ghozali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data acak dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil (Ghozali, 2011).

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software* SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil.

3.8 Evaluation Of Measurement Model (Outer Model)

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas terbagi menjadi dua yaitu :

3.8.1 Convergent Validity

Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka > 0.7 sebagai batasan minimal dari nilai loading faktor. *Convergent validity* terbagi menjadi dua uji :

3.8.1.1 Loading Factor

Loading factor adalah besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Pada banyak penelitian sosial, pengukuran suatu konstruk sangat sering dilakukan secara tidak langsung melalui indikator-indikatornya. Dengan nilai uji yang dikatakan lulus yaitu > 0.7 .

3.8.1.2 Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted digunakan untuk mengevaluasi discriminant validity untuk setiap konstruk dan variabel laten. Menurut Ardiansyah (2017), Metode ini juga digunakan untuk menilai Convergent Validity dengan nilai > 0.5 .

3.8.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model.

3.8.2.1 Fornell Larcker Criterion

Digunakan untuk meyakinkan validitas diskriminan, maka AVE untuk setiap variabel laten harus lebih tinggi dari pada R^2 dengan semua variabel laten lainnya. Maka dengan demikian, masing-masing variabel laten berbagi varian lebih dengan masing-masing blok indikatornya daripada dengan variabel laten lainnya yang mewakili satu blok indikator yang berbeda.

3.8.2.2 Cross Loading

Cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.7.

b. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

3.8.3 Composite Reliability

Composite reliability adalah kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan skor *composite reliability*. Dengan ketentuan *composite reliability* >0.70

3.8.4 Cronbach Alpha

Cronbach alpha adalah kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik berdasarkan nilai koefisien alpha (Solimun, 2017). Dengan ketentuan *cronbach alpha* >0.60 maka masing-masing variabel terpenuhi

3.9 Evaluation Of Structural Model

a. Inner Model Test

Uji inner model dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya.

3.9.1 R Square

R square merupakan angka yang berkisar antara 0 sampai 1 yang mengindikasikan besarnya kombinasi variabel independen secara bersama – sama mempengaruhi nilai variabel dependen. Semakin mendekati angka satu, model yang dikeluarkan oleh regresi tersebut akan semakin baik.

3.9.2 Predictive Relevance (Q Square)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan.

3.9.3 *T* Statistic (Bootstrapping)

T statistic adalah rasio keluarnya nilai taksiran suatu parameter dari nilai yang dihipotesiskan ke kesalahan standarnya. Ini digunakan dalam pengujian hipotesis melalui uji-t Student. Statistik-t digunakan dalam uji-t untuk menentukan apakah akan mendukung atau menolak hipotesis nol.

3.9.4 Koefisien Jalur

Koefisien jalur (ρ) adalah koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur.

3.9.5 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui hipotesis yang berpengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain secara tidak langsung. Kesimpulan : Nilai pengaruh tidak langsung X terhadap Y lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung X terhadap Y.



BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Deskripsi Perusahaan

PT. Kerta Jaya Utama pertama kali didirikan di Kota Pekanbaru pada tahun 1988 dengan nama CV. Kerta Jaya Motor yang beralamat di Jalan Samratulangi, pada bulan Agustus tahun 2002 setelah itu CV. Kerta Jaya Motor pindah ke Jalan D.I Panjaitan No. A1-A7 dan hingga pada tahun 2007 CV. Kerta Jaya Utama Motor berubah nama menjadi PT. Kerta Jaya Utama. Pada tanggal 21 Juli 2009 PT. Kerta Jaya Utama pindah ke Jalan Soekarno Hatta No.168 dan diresmikan pada hari selasa tanggal 4 Agustus 2009 dan showroom PT. Kerta Jaya Utama diberi nama “Honda Soekarno Hata” dan perusahaan Honda Soekarno Hatta membuka cabang di Kota Duri dan diberi nama Honda Soekarno Hatta Capem Duri. Setelah membuka dealer resmi mobil Honda di Kota Pekanbaru PT. Kerta Jaya Utama Group kembali membuka dealer resmi yang kedua di JL. SM Amin No. 168 pada tanggal 12 Desember 2015 dan diberi nama “Honda SM Amin”. Saat ini Honda SM Amin telah memiliki 7000 lebih customer. Berikut adalah jenis-jenis produk yang ada di Honda SM Amin :

1. Honda Brio
2. Honda Mobilio
3. Honda HR-V
4. Honda CR-V
5. Honda BR-V
6. Honda City
7. Honda Accord
8. Honda Civic
9. Honda Odyssey

4.2 Sejarah Perusahaan

Soichiro Honda adalah seorang mekanik pernah bekerja di Art Sokai dan mengembangkan desain *ring* piston pada tahun 1938. Ia berencana untuk menjualnya pada Toyota yang menolak desain pertamanya. Setelah melakukan penyempurnaan lebih jauh, Honda akhirnya memperoleh kontrak dari Toyota. Ia membuat sebuah pabrik untuk

menyuplai Toyota. Tetapi pada saat Perang Dunia II, pabrik piston tersebut hampir seluruhnya hancur. Kemudian Soichiro Honda membuat kembali sebuah perusahaan dengan sisa barang yang ada akibat Perang Dunia II. Negaranya mengalami krisis keuangan dan bahan bakar, namun tetap membutuhkan fasilitas transportasi. Honda memanfaatkan pabrik manufakturnya dan memasang sebuah mesin pada sebuah sepeda yang menjadikannya alat transportasi murah dan efisien. Ia memberi nama perusahaannya Honda Giken Kōgyō Kabushiki Kaisha yang berarti Honda Research Institute Company Ltd. Nama resminya di Jepang adalah Honda Motor Company, Ltd. Pada tanggal 24 September 1948, Honda Motor Co. secara resmi didirikan di Jepang. Profil Perusahaan Honda Honda Motor Co, Ltd beroperasi di bawah prinsip-prinsip dasar "terhadap individu" dan "*The Three Joys*" yang dinyatakan sebagai *The Joy of Buying*, *The Joy of Selling* dan *The Joy of Creates*. Sesuai dengan prinsip-prinsip dasar ini, sejak didirikan pada 1948, Honda telah berada di tepi awalan dengan menciptakan nilai baru dan menyediakan produk-produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang wajar, di seluruh dunia untuk kepuasan konsumen. Perusahaan telah berkembang menjadi terbesar di dunia, produsen sepeda motor dan salah satu automakers.

Dengan jaringan global dari 501 anak 10 perusahaan, Honda mengembangkan pasar dan berbagai produk. Tujuannya adalah untuk memperoleh reputasi perusahaan yang beredar dari konsumen di seluruh dunia. Filosofi Honda Motor Company Slogan pertamanya sendiri lahir pada agustus 1948 yang dinamai "*dream*" dan filosofi Honda Company, "*The power of The dream*". Sampai sekarang masih menjadi visi dan misi Honda dalam mendesign semua produknya. Prinsip dasar dari perusahaan Honda yaitu menciptakan rasa hormat untuk setiap individu dan tiga kesenangan yaitu membeli, menjual, dan menciptakan.

Misi prinsip perusahaan Honda juga memelihara pandangan global, serta dedikasi untuk menyuplai produk dari kualitas tertinggi pada harga yang layak untuk kepuasan konsumen seluruh dunia. Pada awalnya Honda hanya memiliki satu lambang yaitu sayap mengepak karena pada awalnya, perusahaan ini dibangun hanya motor saja yang di produksi, namun Honda melebarkan divisi untuk memproduksi kendaraan roda empat dengan lambang atau logo H. Sangat mengejutkan dimana mobil yang di produksi oleh Honda menjadi pesaing bagi Toyota dan Nissan yang terlebih dahulu menguasai pasar. 11 Logo yang dipakai pada mobil adalah huruf H merupakan singkatan dari Honda. Logo Honda yang ada pada mobil merupakan simbol diversifikasi produk yang akan sukses diproduksi oleh Honda. Pengertian Honda Mobil Honda merupakan salah satu produsen mobil di bawah label perusahaan Honda

Motor Company yang berkedudukan di Jepang yang memproduksi berbagai jenis kendaraan angkut penumpang/orang ataupun kendaraan angkut barang.

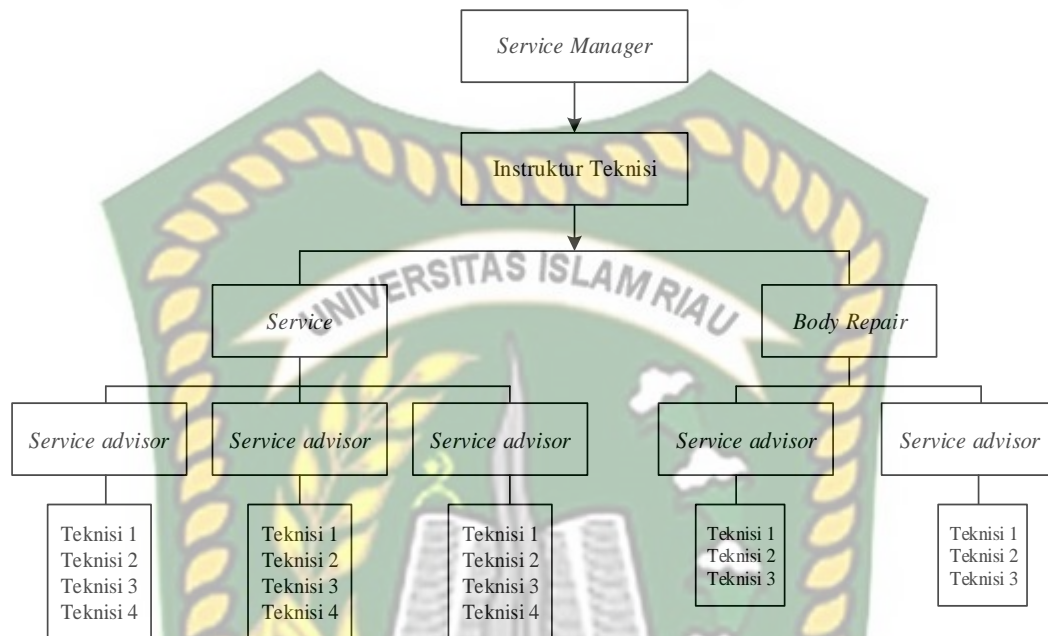
Mobil Honda merupakan kendaraan bermotor roda empat dengan merek yang diproduksi Honda. Penekanan batasan judul untuk mobil Honda yaitu kendaraan angkut penumpang/orang yang berkapasitas 4 (empat) orang sampai dengan 8 (delapan) orang. Perkembangan Honda Mobil Pada awal kemunculannya di tanah air, Honda dikenal sebagai kendaraan mewah bagi kalangan atas. Kondisi ini karena harganya yang terbilang tinggi. Selain itu, hingga pada awal tahun 2000-an, kebanyakan jenis mobil yang diluncurkan adalah model mobil sedan. Bagi sebagian besar masyarakat masih menganggap kalau sedan adalah mobil mewah yang tentunya lebih cocok untuk kalangan atas.

Model mobil sedan sangat berbeda dengan kendaraan roda empat lainnya yang bisa menampung jumlah penumpang yang lebih banyak. Mobil sedan yang hanya mampu menampung lima orang dianggap sebagai mobil eksklusif yang biasanya digunakan para pejabat. Tapi kini Honda semakin inovatif dalam merancang dan meluncurkan beragam mobil selain sedan. Model mobil seperti SUV (*Sport Utility Vehicle*) dan MPV (*Multi Purpose Vehicle*) yang bisa menampung lebih banyak orang semakin gencar diproduksi. Kondisi ini sesuai dengan kebutuhan sebagian besar masyarakat Indonesia yang sangat menyukai kendaraan yang bisa mengangkut lebih banyak orang. 12 Sejumlah varian mobil Honda selain sedan yang ada saat ini adalah Honda Jazz, Honda Brio, Honda Odyssey, Honda CRV, Honda BRV, Honda Mobilio, Honda HRV dan sebagainya.

Keberadaan bengkel resmi Honda yang terdapat di berbagai kota. Sehingga pemilik mobil Honda tidak kesulitan dalam mendapatkan layanan purna jual. Harga suku cadang mobil Honda terbilang terjangkau, dengan begitu biaya perawatan mobil ini tidak begitu besar. Mobil mobil Honda selalu memikat dan *trendy*, sehingga bisa mengikuti perkembangan zaman dan juga keinginan masyarakat.

4.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT. Kerta Jaya Utama Group (Honda) Cabang SM. Amin Pekanbaru.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Honda SM Amin Pekanbaru
Sumber: Honda Cabang SM Amin Pekanbaru (2021)

Adapun tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada struktur organisasi Honda Cabang SM Amin adalah sebagai berikut :

1. Service Manager

Service manager adalah pimpinan yang tertinggi pada devisi bengkel yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan pekerjaan- pekerjaan pemeliharaan terhadap seluruh peralatan, proses penggunaan alat sampai utilitasnya.

2. Instruktur Teknisi

Instruktur teknisi bertanggung jawab atas berjalannya aktivitas setiap teknisi, memastikan setiap teknisi training sesuai levelnya dan mengatur jadwal training.

3. Service Advisor (SA)

SA atau *service advisor* bertugas melayani *customer* pada pelayanan *service* dan *body repair*. Mengerti tentang permasalahan pada mobil dan memberikan waktu estimasi pengerjaan pada pelayanan *service* maupun *body repair*.

4. Teknisi

Teknisi bertugas memperbaiki kendaraan *customer*.

4.4 *Aktivitas Perusahaan*

Tujuan di dirikannya perusahaan bagi perusahaan komersial adalah untuk memperoleh laba maksimum, meningkatkan volume pemasaran dengan diikuti oleh kenaikan laba perusahaan untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Honda Cabang SM Amin sebagai salah satu dealer resmi untuk kendaraan bermerek Toyota dituntut untuk tidak hanya memasarkan mobil saja guna memenuhi dan melayani kebutuhan lainnya yang berhubungan dengan pemasaran kendaraan merek Honda seperti pusat perbengkelan dan pusat suku cadang. Hal ini di perlukan guna melayani kegiatan purna jual dalam rangka pengembangan pelayanan kepada pembeli.

Aktivitas yang dimulai sejak 21 Juli 2009 yang kegiatannya adalah

- 1) *Show room* penjualan kendaraan bermotor merk Honda
- 2) Penjualan suku cadang/*sparepart*
- 3) Pusat perbengkelan untuk tempat servis dan perbaikan bagi segala jenis kendaraan merk Honda yang dilengkapi dengan peralatan canggih. Dengan demikian maka pihak PT. Kerta Jaya Utama Cabang SM Amin dapat lebih baik melayani para konsumen kendaraan merk Honda.

4.5 *Proses Produksi*

Dalam pengelolaan loyalitas pelanggan servis Honda SM Amin, karyawan haruslah bekerja saling terintegrasi penuh. Semua elemen Honda SM Amin Pekanbaru berperan penting demi menciptakan loyalitas pelanggan melalui kegiatan pelayanan. Serangkaian pelayanan tersebut tercermin dalam kegiatan 6 Step membagi tahapan proses dari :

a. *Maintenance, Reminder, Appointment*

Aktivitas ini merupakan step awal yang dilakukan oleh staf MRA yaitu Maintenance dan reminder guna menjalin interaksi, mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan, melakukan pendekatan, approach pelanggan Honda SM Amin. Dalam pelayanan yang dilakukan dalam media telepon, sms pelayanan oleh Staf MRA ini dilakukan secara komunikatif, ramah, melayani dan mengerti kebutuhan pelanggan. Berikut tujuan kegiatan yang dilakukan :

- 1) Menginformasikan pelanggan bila perawatan berkala telah tiba saatnyasesuai penggunaan kendaraan
- 2) Mengurangi beban berlebihan dengan mengatur beban kerja.

b. **Persiapan *Appointment***

Setelah melakukan kegiatan *maintenance* dan *reminder* maka yang dilakukan selanjutnya adalah persiapan *appointment* atau *booking*, dilakukan dengan tujuan mengingatkan dan memastikan kedatangan atau penundaan kedatangan customer sehingga dapat dilakukan pengaturan jadwal. Berikut adalah tujuan kegiatan yang dilakukan dalam step persiapan *appointment* :

- 1) Untuk menginformasikan kepada pelanggan bila perawatan berkala telah tiba sesuai dengan penggunaan kendaraan.
- 2) Untuk mengusulkan servis berkala dan menerima permintaan tambahan perbaikan berdasarkan kebutuhan pelanggan.
- 3) Untuk mengurangi beban berlebihan dengan mengatur beban kerja dan untuk menyediakan waktu cukup bagi setiap pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 4) Menyelesaikan servis tepat waktu dengan menyiapkan suku cadang, peralatan dan sumber daya yang diperlukan.
- 5) Mengurangi jumlah pelanggan '*no show*' (tidak muncul/ tidak datang) dengan mengkonfirmasi *appointment*.

c. **Penerimaan**

Penerimaan merupakan salah satu hal yang paling penting dilakukan dari serangkaian kegiatan sebelumnya. Karena dalam kegiatan penerimaan ini, pelanggan akan berhadapan langsung dengan kondisi pelayanan. Pelanggan bertemu dengan staf, pelanggan merasakan fasilitas Honda SM Amin. Penerimaan ini dikelola secara serangkaian oleh Honda SM Amin, dimana pelanggan akan disambut dari mulai satpam, akan diarahkan, dan dibantu untuk penempatan mobil atau parkir secara teratur. Ketika memasuki area bengkel pelanggan akan diterima oleh seorang *Greeter* yang bertugas menyapa, menanyakan keperluan servis, mengambilkan nomor antrian, mengambilkan minum, dan mempersilahkan pelanggan untuk menunggu antrian. Selanjutnya pelanggan akan disambut, diterima sesuai dengan no antrian dan ditanyakan keluhan pada kendaraan, akan diproses sesuai dengan permintaan pelanggan, diserahkan hingga dihubungi setelah *service* untuk memastikan kendaraan dalam keadaan baik setelah melakukan *service*. *Service Advisor* adalah sebagai penghubung antara pelanggan dan elemen *service* Honda SM Amin .

d. Produksi

Setelah SA mendiagnosis keinginan pelanggan, kemudian SA melakukan koordinasi kepada teknisi order pekerjaan yang dilakukan. Proses ini penting karena merupakan kunci sebuah kualitas dari keinginan dan kebutuhan pelanggan. Ketika kualitas servis kendaraan sesuai yang diharapkan, maka pelanggan akan merasakan puas, menumbuhkan rasa percaya, dan besar kemungkinan akan kembali, bertahan dan menjadi pelanggan loyal. Teknisi PT Kerta Jaya Utama merupakan teknisi yang terpilih melalui kegiatan training sebelumnya. Mereka adalah yang memiliki *background* pendidikan otomotif. Teknisi Honda SM Amin merupakan teknisi bersertifikasi Honda yang memiliki standar Internasional. Honda SM Amin sendiri memiliki teknisi profesional yang menjuarai beberapa kompetisi otomotif tingkat nasional.

e. Penyerahan

Setelah selesai dilakukannya pengerjaan servis, dengan waktu yang ditentukan step berikutnya yang dilakukan adalah penyerahan kendaraan yang dilakukan oleh SA atau *Service advisor*. Penyerahan kendaraan adalah kesempatan penting lainnya dalam berhubungan dengan pelanggan yang terjadi antara staf dealer dengan pelanggan itu sendiri. Poin-poin berikut harus dipahami dan diterapkan oleh *service advisor* atau setiap staf yang berhubungan dengan pelanggan :

- 1) Menyapa pelanggan ketika kembali ke dealer
- 2) Menunjukkan part yang diganti, atau area perbaikan pada kendaraan
- 3) Memberikan penjelasan mengenai apa yang telah dikerjakan, *part* yang digunakan dan biaya yang harus dibayar
- 4) Memastikan metode *follow-up* yang dipilih oleh pelanggan
- 5) Memberikan *invoice* dan menerima pembayaran
- 6) Memastikan bahwa kendaraan siap untuk diserahkan dan, mengembalikan barang-barang milik pelanggan
- 7) Mengucapkan terima kasih dan mengantarkan pelanggan.

SA harus memahami pentingnya menjelaskan pekerjaan yang telah dilakukan, *part* yang dibutuhkan dan mengajukan rekomendasi lainnya. SA juga harus memahami keinginan pelanggan identifikasi keinginan pelanggan.

f. *Follow up* guna mengetahui kepuasan pelanggan.

Setelah kendaraan kembali ke tangan pelanggan, bukan berarti tugas pelayanan telah selesai. Dalam jangka waktu 3 hari akan dilakukan *follow up* dengan tujuan sebagai berikut :

- 1) Menanggapi masalah yang muncul dari pelanggan
- 2) Memastikan kepuasan pelanggan mengenai pelayanan servis & kualitas pekerjaan yang mereka terima.

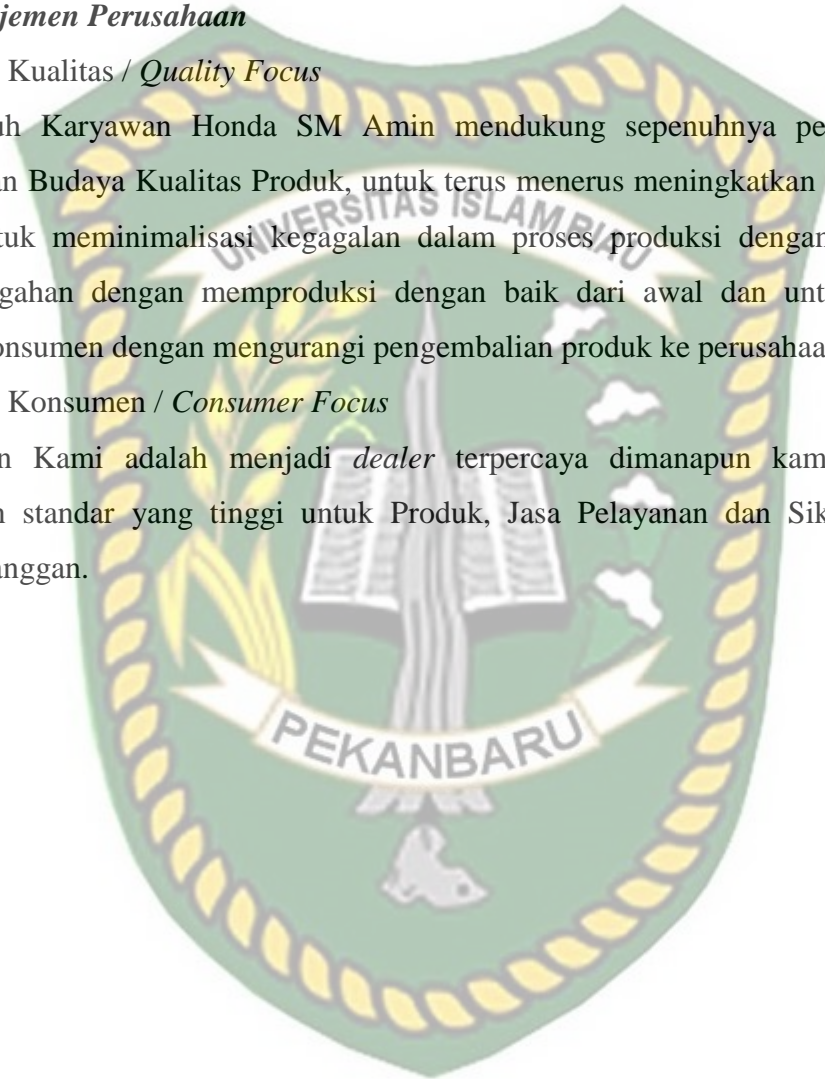
4.6 Manajemen Perusahaan

1. Fokus Kualitas / *Quality Focus*

Seluruh Karyawan Honda SM Amin mendukung sepenuhnya pengembangan dan pemeliharaan Budaya Kualitas Produk, untuk terus menerus meningkatkan Standard Kualitas Produk, untuk meminimalisasi kegagalan dalam proses produksi dengan menitikberatkan pada pencegahan dengan memproduksi dengan baik dari awal dan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan mengurangi pengembalian produk ke perusahaan.

2. Fokus Konsumen / *Consumer Focus*

Tujuan Kami adalah menjadi *dealer* terpercaya dimanapun kami berada dengan memberikan standar yang tinggi untuk Produk, Jasa Pelayanan dan Sikap Kami kepada seluruh Pelanggan.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kerta Jaya Utama Group (Dealer Mobil Honda SM Amin). Dalam penelitian ini penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel X_1 (gaya kepemimpinan), 4 pernyataan untuk variabel X_2 (pengawasan), 6 pernyataan untuk variabel Z (motivasi kerja) dan 4 pernyataan untuk variabel Y (kinerja karyawan). Angket yang dibuat diberikan kepada 95 responden untuk karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala interval* dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

Tabel 5.1
Skala Interval

No	Jawaban	Nilai Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2014:108)

Pada tabel diatas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 dan X_2 yaitu variabel bebas (terdiri dari gaya kepemimpinan dan pengawasan), sedangkan variabel Y yaitu variabel (kinerja karyawan) dan variabel Z yaitu variabel interval (motivasi kerja). Dengan demikian skor angket dimulia dari nilai 5 sampai 1.

5.1.2 Identitas Responden

Untuk mengetahui identitas responden maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini :

a. Jenis Kelamin Responden

Data yang telah diperoleh dari angket akan disajikan dalam bentuk kuantitatif dengan sebanyak 95 responden. Adapun dari 95 responden tersebut identifikasi datanya disajikan penulis sebagai berikut :

Tabel 5.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	69	72.63%
2	Perempuan	26	27.37%
Jumlah		95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel diatas menjelaskan bahwa dari 95 responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 72.63% sedangkan untuk responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 27.37%.

b. Kelompok Umur

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 18-30 tahun, 31-40 tahun, dan usia 41-50 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	18-30 tahun	67	70.53%
2	31-40 tahun	23	24.21%
3	41-50 tahun	5	5.26%
Jumlah		95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel di atas menjelaskan bahwa 95 responden yang diteliti, responden yang berusia 18-30 tahun adalah sebanyak 67 responden dengan persentase 70.53% sedangkan untuk usia 31-40 tahun adalah sebanyak 23 responden dengan persentase 24.21% dan usia 41-50 tahun sebanyak 5 responden dengan persentase 5.26%.

c. Tingkat Pendidikan

Dari 95 responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok yakni : SMA/K, S1 dan S2. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.4

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA/K	35	36.84%
2	S1	58	61.05%
3	S2	2	2.11%
Jumlah		95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada PT. Kerta Jaya Utama Group tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat S2 sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11% . Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 58 responden dengan persentase 61.05% dan tingkat pendidikan yang paling bawah adalah SMA/K sebanyak 35 responden dengan jumlah persentase 36.84%. Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan akhir paling banyak ada di kategori S1 dengan jumlah 58 responden atau 61.05%.

d. Masa Kerja

Dari 95 responden, dapat dikelompokkan masa kerja responden menjadi 4 kelompok yaitu : -1t tahun, 1-3 tahun, 4-6 tahun, +7 tahun. Adapun deskripsi responden menurut masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	-1 tahun	17	17.89%
2	1-3 tahun	33	34.74%
3	4-6 tahun	29	30.53%
4	+7 tahun	16	16.84%
Jumlah		95	100%

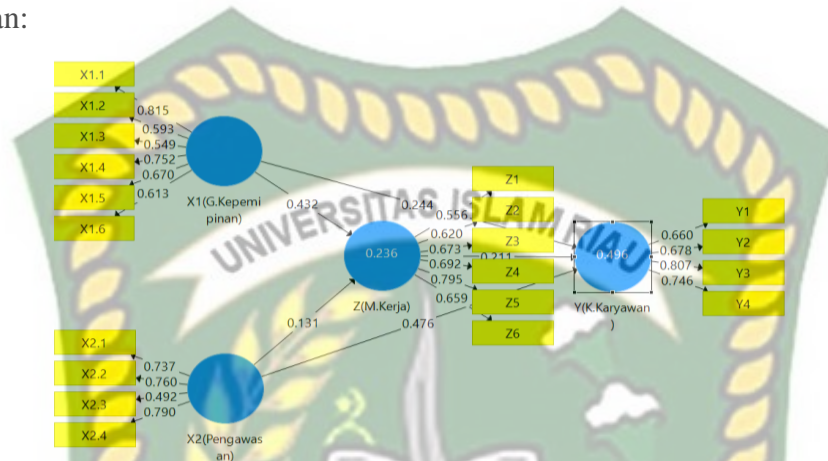
Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa masa kerja -1 tahun sebanyak 17 responden dengan persentase sebanyak 17.89% . Untuk masa kerja 1-3 tahun sebanyak 33 responden dengan persentase sebanyak 34.74% . Untuk masa kerja 4-6 tahun sebanyak 29 responden dengan persentase sebanyak 30.53% dan untuk masa kerja +7 tahun sebanyak 16 responden dengan persentase sebanyak 16.84%.

5.2 Uji Validitas dan Uji Realibilitas

5.2.1 Evaluation Of Measurement Model (Outer Model)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program Smart PLS 3.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 5.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Sumber : Data Olahan (2022)

5.2.1.1 Convergent Validity

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading dan nilai average variance extracted (AVE). Suatu indikator dalam konstruk dinilai memenuhi convergent validity yang berkategori baik jika nilai outer > 0,6 dan nilai AVE > 0,5 (Abdillah & Hartono, 2015:196). Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian :

Tabel 5.30

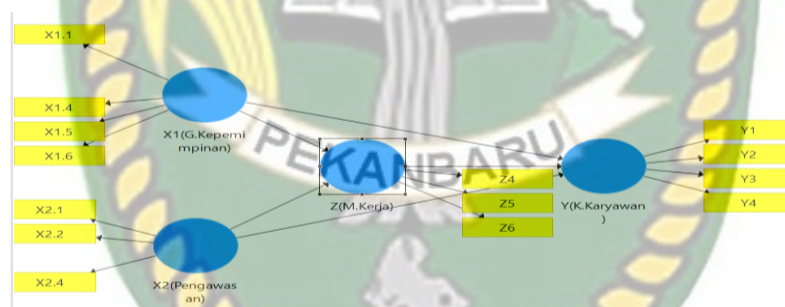
Outer Loading Indikator Pada Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Outer Loading	Taraf Convergent Validity	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.815	0.6	Valid
	X1.2	0.593	0.6	Tidak Valid
	X1.3	0.549	0.6	Tidak Valid
	X1.4	0.752	0.6	Valid
	X1.5	0.670	0.6	Valid
	X1.6	0.613	0.6	Valid
Pengawasan (X2)	X2.1	0.737	0.6	Valid
	X2.2	0.760	0.6	Valid
	X2.3	0.492	0.6	Tidak Valid

Kinerja Karyawan (Y)	X2.4	0.790	0.6	Valid
	Y1	0.660	0.6	Valid
	Y2	0.678	0.6	Valid
	Y3	0.807	0.6	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Y4	0.746	0.6	Valid
	Z1	0.556	0.6	Tidak Valid
	Z2	0.620	0.6	Valid
	Z3	0.673	0.6	Valid
	Z4	0.692	0.6	Valid
	Z5	0.795	0.6	Valid
	Z6	0.659	0.6	Valid

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.6 bahwa *outer loading* pada setiap indikator variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai *outer loading* diatas 0.6. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator pada konstruk penelitian sudah valid sebanyak 16 konstruk dan 4 konstruk tidak valid dikarenakan nilai *outer loading* dibawah nilai taraf *convergent validity*. Dikarenakan adanya nilai *outer loading* yang tidak valid maka, peneliti mengeliminasi data X1.2, X1.3, dan X2.3 dengan hasil eliminasi sebagai berikut :



Gambar 5.2 Model Pengukuran (Outer Model) Setelah Eliminasi

Sumber : Data Olahan (2022)

Setelah dilakukan eliminasi peneliti masih menemukan nilai *outer loading* yang tidak valid atau dibawah taraf *convergent validity* yaitu 0.5 pada data Z2 dan Z3 maka peneliti harus mengeliminasi data tersebut. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator setelah eliminasi data yang tidak valid pada variabel penelitian :

Tabel 5.31

Outer Loading Indikator Pada Variabel Penelitian Setelah Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading	Taraf Convergent Validity	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.791	0.6	Valid
	X1.4	0.784	0.6	Valid

(X1)	X1.5	0.706	0.6	Valid
	X1.6	0.656	0.6	Valid
Pengawasan (X2)	X2.1	0.739	0.6	Valid
	X2.2	0.806	0.6	Valid
	X2.4	0.812	0.6	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.649	0.6	Valid
	Y2	0.674	0.6	Valid
	Y3	0.812	0.6	Valid
	Y4	0.755	0.6	Valid
Motivasi Kerja (Z)	Z4	0.805	0.6	Valid
	Z5	0.923	0.6	Valid
	Z6	0.775	0.6	Valid

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.7 bahwa *outer loading* pada setiap indikator variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai *outer loading* diatas 0.6. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator pada konstruk penelitian sudah valid atau memenuhi asumsi *convergen validity* sehingga mampu variabel penelitian mengukur.

5.2.1.2 Avarage Variance Extracted (AVE)

Berikut penyajian tabel untuk hasil uji *average variance extravted* (EVA) dengan menggunakan SmartPLS :

Tabel 5.32

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Taraf AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.542	0.5	Valid
Pengawasan (X ₂)	0.618	0.5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.526	0.5	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0.700	0.5	Valid

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa nilai AVE setiap variabel penelitian > 0,5. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel penelitian memenuhi rule of thumb AVE > 0,5 sehingga dinyatakan variabel penelitian mampu menjadi konstruk penelitian yang baik.

5.2.2 Discriminant Validity

Validitas konstruk selain terdapat validitas konvergen (*convergen validity*) juga dilengkapi dengan uji validitas diskriminan. Uji *discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross*

loading indikator dalam suatu variabel $> 0,6$ (Abdillah & Hartono, 2015:196). Pengukuran yang kedua adalah dengan melihat nilai (AVE) pada *Fornell-Larcker Criterion*.

5.2.2.1 Fornell-Larcker Criterion

Tabel 5.33

Nilai Akar Kuadrat AVE pada Fornell-Larcker Criterion

	X1(G.Kepemimpinan)	X2(Pengawasan)	Y(K.Karyawan)	Z(M.Kerja)
X1(G.Kepemimpinan)	0.736			
X2(Pengawasan)	0.283	0.786		
Y(K.Karyawan)	0.487	0.572	0.725	
Z(M.Kerja)	0.457	0.191	0.383	0.837

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.9 menunjukkan nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Misalnya pada variabel X2(Pengawasan) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.786, nilai tersebut lebih besar dari pada korelasi konstruk dengan konstruk lainnya (0.572 dan 0.191) serta lebih besar dari korelasi konstruk dalam satu bari (0.283). Sehingga dapat diartikan bahwa semua konstruk dalam model telah memenuhi *rule of thumb* dari validitas deskriminan.

5.2.2.2 Cross Loading

Discriminant validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator bisa dilihat dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji *discriminant validity* menggunakan SmartPLS 3.0 :

Tabel 5.34

Hasil Cross Loading Indikator Penelitian

Indikator	Indikator			
	X1(G.Kepemimpinan)	X2(Pengawasan)	Y(K.Karyawan)	Z(M.Kerja)
X1.1	0.791	0.190	0.440	0.353
X1.4	0.784	0.318	0.363	0.397
X1.5	0.706	0.103	0.346	0.289
X1.6	0.656	0.214	0.264	0.298
X2.1	0.325	0.739	0.428	0.215
X2.2	0.135	0.806	0.478	0.103
X2.4	0.208	0.812	0.441	0.133

Y1	0.522	0.245	0.649	0.432
Y2	0.282	0.411	0.674	0.226
Y3	0.292	0.525	0.812	0.241
Y4	0.319	0.467	0.755	0.213
Z4	0.345	0.111	0.297	0.805
Z5	0.483	0.224	0.400	0.923
Z6	0.274	0.119	0.227	0.775

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* indikator pada setiap satu variabel $>0,6$. Hal ini berarti bahwa nilai *cross loading* memenuhi *rule of thumb* dan asumsi *discriminant validity* $>0,6$ serta dapat diartikan pada tabel di atas menunjukkan nilai korelasi setiap konstruk dengan item pengukurannya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. Misalnya korelasi antara indikator X1.1 terhadap X1.2 sebesar 0,791 lebih besar dibandingkan pada korelasi indikator X1 dengan variabel laten dalam blok lainnya (0.190, 0.440, dan 0.353). Sehingga variabel penelitian dapat dijadikan konstruk penelitian yang baik.

5.2.3 Uji Reliabilitas

5.2.3.1 Composite Reliability

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 5.35

Composite Reliability Variabel Penelitian

Variabel	Composite Reliability	Taraf Composite Reliability	Keterangan
X1(G.Kepemimpinan)	0.825	0.6	Reliabel
X2(Pengawasan)	0.829	0.6	Reliabel
Y(K.Karyawan)	0.815	0.6	Reliabel
Z(M.Kerja)	0.874	0.6	Reliabel

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada variabel penelitian $> 0,6$. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki *composite reliability* sehingga dinyatakan bahwa variabel penelitian dinilai reliabel dan memiliki konstruk yang konsisten.

Artinya bahwa keseluruhan variabel penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

5.2.3.2 Cronbach Alpha

Cronbach alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Rule of thumb dari nilai cronbach's alpha > 0,6 (Abdillah & Hartono, 2015:196).

Tabel 5.36
Cronbach Alpha Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach Alpha	Taraf Cronbach Alpha	Keterangan
X1(G.Kepemimpinan)	0.718	0.6	Reliabel
X2(Pengawasan)	0.690	0.6	Reliabel
Y(K.Karyawan)	0.695	0.6	Reliabel
Z(M.Kerja)	0.788	0.6	Reliabel

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* setiap variabel > 0.6 sehingga variabel penelitian dinyatakan layak sebagai alat ukur yang konsisten dalam penelitian.

5.3 Analisis Variabel Penelitian

5.3.1 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja karyawan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.6

Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)

(Karyawan berusaha menunjukkan cara kerja yang baik agar ditiru rekan kerja)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
31	32.63%	52	54.74%	8	8.42%	3	3.16%	1	1.05%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan berusaha menunjukkan cara kerja yang baik agar ditiru rekan kerja lainnya ada sebanyak 31 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 32.63% dan untuk jawaban

setuju memiliki jawaban yang paling banyak yakni sebesar 52 orang dengan persentase sebesar 54.74%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 8.42%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 3.16% dan angka paling terendah pada responden yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%.

Tujuan karyawan menunjukkan cara kerja yang baik agar ditiru rekan kerja lainnya untuk meningkatkan motivasi rekan kerja dimana jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan serius tanpa bermain maka rekan kerja lainnya termotivasi karena melihat rekan kerja melakukan tugasnya dengan baik. Sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan tepat.

Tabel 5.7
Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)

(Karyawan mengembangkan inovasi atau ide-ide baru dalam pekerjaan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	27.37%	33	34.74%	25	26.32%	8	8.42%	3	3.16%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan mengembangkan inovasi atau ide-ide baru dalam pekerjaan ada sebanyak 26 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 27.37% dan untuk jawaban setuju memiliki jawaban yang paling banyak yakni sebesar 33 orang dengan persentase sebesar 34.74%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 26.32%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 8.42% dan angka paling terendah pada responden yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 3 orang dengan persentase 3.16%.

Banyaknya responden yang menjawab sangat setuju dan setuju menandakan perusahaan tersebut memiliki karyawan yang inovatif. Dengan adanya karyawan yang inovatif maka kinerja menjadi optimal, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada. Langkah-langkah dan terobosan baru yang lebih baik umumnya membawa penyelesaian yang lebih cepat, sehingga pekerjaan secara tidak langsung juga bias lebih cepat diselesaikan

Tabel 5.8

Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)

(Karyawan membutuhkan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32	33.68%	27	28.42%	25	26.32%	8	8.42%	3	3.16%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan membutuhkan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari ada sebanyak 32 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 33.68% dan menjadi responden yang paling tertinggi. Untuk jawaban setuju yakni sebesar 27 orang dengan persentase sebesar 28.42%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 25 orang dengan persentase 26.32%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 8 orang dengan persentase 8.42% dan angka paling terendah pada responden yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 3 orang dengan persentase 3.16%.

Bekerjasama tidak hanya memberikan dampak positif terhadap diri sendiri melainkan untuk perusahaan tersebut. Melalui angket yang disebarakan dapat dilihat banyaknya responden yang menjawab sangat setuju terhadap dibutuhkan nya kerjasama terhadap tim. Maka pekerjaan menjadi lebih cepat serta mendorong meningkatkan produktivitas.

Tabel 5.9

Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)

(Karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
51	53.68%	39	41.05%	2	2.11%	0	0.00%	3	3.16%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja ada sebanyak 51 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 53.68% dan menjadi responden yang paling tertinggi. Untuk jawaban setuju yakni sebesar 39 orang dengan persentase sebesar 41.05%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju namun ada 3 responden yang menjawab sangat tidak setuju dengan persentase 3.16%.

Dalam hal ini sudah sangat jelas terlihat bahwa responden sangat setuju dengan

adanya komunikasi yang yang baik sesama rekan kerja. Komunikasi yang baik akan mengantarkan pesan dan informasi yang jelas, sehingga minimnya kesalahan dalam bekerja yang dikarenakan minimnya informasi.

Tabel 5.10

Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)
(Karyawan membutuhkan adanya jaminan pekerjaan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
48	50.53%	42	44.21%	4	4.21%	1	1.05%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan membutuhkan adanya jaminan pekerjaan. ada sebanyak 48 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 50.53% dan menjadi responden yang paling tertinggi. untuk jawaban setuju yakni sebesar 42 orang dengan persentase sebesar 44.21%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 4.21%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju

Motivasi kerja juga dapat didorong dengan adanya jaminan kerja yang diberikan oleh pihak perusahaan. Agar dalam bekerja terasa aman dan nyaman maka dibutuhkan jaminan pekerjaan seperti gaji, asuransi kesehatan, jaminan hari tua, jaminan kecelakaan kerja dan lain sebagainya yang telah ditentukan perusahaan.

Tabel 5.11

Skor Angket Variabel Motivasi Kerja (Z)
(Karyawan membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
46	48.42%	44	46.32%	3	3.16%	2	2.11%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel motivasi kerja pada pertanyaan karyawan membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman. ada sebanyak 46 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 48.32% dan menjadi responden yang paling tertinggi. untuk jawaban setuju yakni sebesar 46 orang dengan persentase sebesar 46.32%.

Untuk responden cukup setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 3.16%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Sesuai dengan jawaban responden yang paling banyak menjawab sangat setuju, maka pasti tercipta suasana kerja yang baik serta mendorong terciptanya kualitas kerja yang tinggi.

Tabel 5.12
Rekapitulasi hasil tanggapan responden mengenai motivasi kerja di PT. Kerta Jaya Utama Group

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1	Pemimpin ditempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu bulan	31	52	8	3	1	394
	Bobot Nilai	155	208	24	6	1	
2	Pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan – kegiatan perusahaan	26	33	25	8	3	356
	Bobot Nilai	130	132	75	16	3	
3	Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja	32	27	25	8	3	362
	Bobot Nilai	160	108	75	16	3	
4	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka	51	39	2	0	3	420
	Bobot Nilai	255	156	6	0	3	
5	Semua keputusan ada ditangan pemimpin	48	42	4	1	0	424
	Bobot Nilai	240	168	12	4	0	
6	Pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku	46	44	3	2	0	419
	Bobot Nilai	230	176	9	4	0	
Total Skor							2375

Sumber: Data Olahan (2022)

Dari tabel 5.12 diatas mengenai rekapitulasi motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 2375. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 6 \times 5 \times 95 = 2850$$

$$\text{Nilai Terendah} = 6 \times 1 \times 95 = 570$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{2850 - 570}{5} = \frac{2280}{5} = 456$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 2305 - 2745$$

$$\text{Setuju} = 1866 - 2305$$

$$\text{Cukup} = 1427 - 1866$$

$$\text{Tidak Setuju} = 988 - 1427$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 549 - 988$$

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group berada pada kategori sangat setuju. Banyaknya hasil tanggapan yang merasakan sangat setuju dengan motivasi kerja sebagai bentuk agar tercapainya tujuan perusahaan.

5.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel kinerja karyawan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.13

Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)

(Kuantitas kerja yang karyawan miliki melebihi rata - rata karyawan lain)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	45,26%	42	44,21%	10	10,53%	0	0,00%	0	0,00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel kinerja karyawan pada pertanyaan kuantitas kerja yang karyawan miliki melebihi rata-rata karyawan lain. ada sebanyak 43 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 45.26% dan menjadi responden yang paling tertinggi. untuk jawaban setuju yakni sebesar 42 orang dengan persentase sebesar 44.21%.

Untuk responden cukup setuju sebanyak 10 orang dengan persentase 10.53%, lalu tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Kinerja karyawan juga dapat dilihat melalui pencapaian target atau nilai hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan. Pencapaian tertinggi dapat dinilai sebagai penentuan kinerja karyawan dan sebaliknya pencapaian terendah akan memerlukan evaluasi dan peningkatan dalam bekerja agar tercapainya produktivitas dalam bekerja.

Tabel 5.14
Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)
(Karyawan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
49	51.58%	34	35.79%	9	9.47%	1	1.05%	2	2.11%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel kinerja karyawan pada pertanyaan karyawan mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien, ada sebanyak 49 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 51.58% dan menjadi responden yang paling tertinggi. untuk jawaban setuju yakni sebesar 34 orang dengan persentase sebesar 35.79%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 9 orang dengan persentase 9.47%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05% dan angka paling terendah pada responden ini, yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%.

Banyaknya responden yang menjawab sangat setuju dan setuju menandakan karyawan sudah bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat dari komunikasi yang berjalan dengan baik, suasana kerja yang aman dan nyaman serta karyawan yg selalu focus didalam melakukan pekerjaannya.

Tabel 5.15
Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)
(Karyawan berusaha dalam bekerja lebih keras dari pada yang seharusnya)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
41	43.16%	43	45.26%	7	7.37%	4	4.21%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel kinerja karyawan pada pertanyaan karyawan berusaha dalam bekerja lebih keras dari pada yang seharusnya ada sebanyak 41

orang menjawab sangat setuju dengan persentase 43.16%. dan menjadi responden yang paling tertinggi ada untuk jawaban setuju yakni sebesar 43 orang dengan persentase sebesar 45.26%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 7 orang dengan persentase 7.37%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 4 orang dengan persentase 4.21% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Dari banyaknya responden yang menjawab sangat setuju dan setuju menandakan bahwa karyawan yang bekerja lebih keras dapat membangun karakter diri menjadi karyawan yang lebih baik dan mampu menghargai segala sesuatu. Bekerja keras membentuk karyawan menjadi seseorang yang menjadi disiplin, tekun, dan pantang menyerah.

Tabel 5.16
Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)

(Karyawan mampu mengerjakan tugas yang diberikan secara tim)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
47	49.47%	33	34.74%	14	14.74%	0	0.00%	1	1.05%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel kinerja karyawan pada pertanyaan karyawan mampu mengerjakan tugas yang diberikan secara tim ada sebanyak 47 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 49.47% dan menjadi responden yang paling tertinggi. untuk jawaban setuju yakni sebesar 33 orang dengan persentase sebesar 34.74%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 14 orang dengan persentase 14.74%, lalu tidak ada responden yang menjawab tidak setuju, dan yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%.

Kondisi kerja sama tim yang baik dapat menentukan kinerja karyawan, kerja sama yang efektif dapat terlihat dari anggota tim yang bertemu secara tim untuk berbagi informasi mengenai keadaan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya *briefing* dari divisi servis dan sales setiap paginya sebelum melakukan pekerjaan, maka dari itu lebih banyak responden yang menjawab sangat setuju dari pertanyaan ini.

Tabel 5.17
Rekapitulasi hasil tanggapan responden mengenai kinerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1	Kuantitas kerja yang saya miliki melebihi rata - rata karyawan lain	43	42	10	0	0	413
	Bobot Nilai	215	168	30	0	0	
2	Saya mampu untuk bekerja secara efektif dan efisien	49	34	9	1	2	412
	Bobot Nilai	245	136	27	2	2	
3	Saya berusaha dalam bekerja lebih keras dari pada yang seharusnya	41	43	7	4	0	406
	Bobot Nilai	205	172	21	8	0	
4	Saya mampu mengerjakan tugas yang diberikan secara tim	47	33	14	0	1	410
	Bobot Nilai	235	132	42	0	1	
Total Skor						1641	

Dari tabel 5.12 diatas mengenai rekapitulasi motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 2375. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 4 \times 5 \times 95 = 1900$$

$$\text{Nilai Terendah} = 4 \times 1 \times 95 = 380$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1900 - 380}{5} = \frac{1520}{5} = 304$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 2305 - 2745$$

$$\text{Setuju} = 1866 - 2305$$

$$\text{Cukup} = 1427 - 1866$$

$$\text{Tidak Setuju} = 988 - 1427$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 549 - 988$$

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group berada pada kategori cukup.

5.3.3 Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Adapaun hasil tabulasi data responden pada penelitian ini untuk variabel gaya kepemimpinan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.18

Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

(Pemimpin ditempat bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu bulan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	45,26%	49	51,58%	2	2,11%	1	1,05%	0	0,00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan pemimpin ditempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu bulan ada sebanyak 43 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 45.26% dan untuk jawaban setuju memiliki jawaban yang paling banyak yakni sebesar 49 orang dengan persentase sebesar 51.58%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%, lalu untuk responden tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju terhadap pertanyaan ini.

Jawaban responden terbanyak adalah sangat setuju dan setuju. Hal ini dapat terlihat dengan adanya jadwal yang diberikan dari atasan kepada bawahan setiap bulannya. Atasan mengkoordinasikan bawahannya melalui jadwal yang diberikan, sehingga memudahkan melakukan control terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Tabel 5.19

Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

(Pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan – kegiatan perusahaan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	45.26%	51	53.68%	1	1.05%	0	0.00%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan-

kegiatan perusahaan ada sebanyak 43 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 45.26% dan untuk jawaban setuju memiliki jawaban yang paling banyak yakni sebesar 51 orang dengan persentase sebesar 53.68%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%, lalu tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dari pertanyaan ini.

Pemimpin biasanya tidak hanya memberikan keputusan berdasarkan kemampuan dirinya saja, melainkan juga dapat melibatkan pikiran- pikiran serta ide-ide dari karyawan nya dikarenakan karyawan biasanya lebih mengetahui kondisi dalam bekerja. Dengan melalui pertimbangan pemimpin juga dapat mengambil keputusan berdasarkan pikiran atau ide karyawan.

Tabel 5.20
Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

(Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
48	50.53%	43	45.26%	3	3.16%	0	0.00%	1	1.05%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja ada sebanyak 48 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 50.53% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 43 orang dengan persentase sebesar 45.26%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 3 orang dengan persentase 3.16%, lalu tidak ada responden yang menjawab tidak setuju. pada responden yang menjawab sangat tidak setuju yakni sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%.

Pemimpin biasanya tidak hanya memberikan keputusan berdasarkan kemampuan dirinya saja, melainkan juga dapat melibatkan pikiran- pikiran serta ide-ide dari karyawan nya dikarenakan karyawan biasanya lebih mengetahui kondisi dalam bekerja. Dengan melalui pertimbangan pemimpin juga dapat mengambil keputusan berdasarkan pikiran atau ide karyawan.

Tabel 5.21

Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

(Pemimpin ditempatkan saya bekerja selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
55	57.89%	39	41.05%	1	1.05%	0	0.00%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan pemimpin ditempat saya bekerja selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka ada sebanyak 55 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 57.89% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 39 orang dengan persentase sebesar 41.05%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%, sedangkan untuk jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Dilakukannya *briefing* setiap pagi oleh pimpinan dan bawahan juga dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja dikarenakan adanya motivasi yang didapatkan dari pimpinan dan solusi dalam memecahkan permasalahan dalam pekerjaan.

Tabel 5.22

Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

(Semua keputusan ada ditangan pemimpin)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
54	56.84%	38	40.00%	2	2.11%	1	1.05%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan semua keputusan ada ditangan pemimpin ada sebanyak 54 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 56.84% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 38 orang dengan persentase sebesar 40.00%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%, sedangkan untuk jawaban tidak setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju.

Setiap sistem kerja, peraturan perusahaan dan pengambilan keputusan semuanya menjadi keputusan pimpinan. Walaupun tetap diperlukannya ide ataupun gagasan dari karyawan yang akan menjadi bahan pertimbangan kedepannya.

Tabel 5.23

Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

(Pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
52	54.74%	38	40.00%	4	4.21%	1	1.05%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel gaya kepemimpinan pada pertanyaan pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku ada sebanyak 52 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 54.74% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 38 orang dengan persentase sebesar 40.00%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 1 orang dengan persentase 1.05%, sedangkan untuk jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Pemimpin tidak hanya memberikan keputusan didalam pekerjaan melainkan juga memberikan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku. Kesadaran terhadap suatu tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan. Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan.

Tabel 5.24

Rekapitulasi hasil tanggapan responden mengenai kepemimpinan di PT. Kerta Jaya Utama Group

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1	Pemimpin ditempat saya bekerja mengkoordinasikan kegiatan bekerja serta pembuatan jadwal tugas pekerjaan untuk satu bulan	43	49	2	1	0	419
	Bobot Nilai	215	196	6	2	0	
2	Pemimpin ditempat saya bekerja melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan – kegiatan perusahaan	43	51	1	0	0	422
	Bobot Nilai	215	204	3	0	0	

3	Pemimpin ditempat saya bekerja menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan untuk menyusun tugas kerja	48	43	3	1	0	423
	Bobot Nilai	240	172	9	2	0	
4	Pemimpin ditempat saya bekerja selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka	55	39	1	0	0	434
	Bobot Nilai	275	156	3	0	0	
5	Semua keputusan ada ditangan pemimpin	54	38	2	1	0	430
	Bobot Nilai	270	152	6	2	0	
6	Pemimpin ditempat saya bekerja menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku	52	38	4	1	0	426
	Bobot Nilai	260	152	12	2	0	
Total Skor							2554

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari tabel 5.12 diatas mengenai rekapitulasi motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 2375. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 6 \times 5 \times 95 = 2850$$

$$\text{Nilai Terendah} = 6 \times 1 \times 95 = 570$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{2850 - 570}{5} = \frac{2280}{5} = 456$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 2305 - 2745$$

$$\text{Setuju} = 1866 - 2305$$

$$\text{Cukup} = 1427 - 1866$$

$$\text{Tidak Setuju} = 988 - 1427$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 549 - 988$$

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group berada pada kategori sangat setuju

5.3.4 Variabel Pengawasan (X_2)

Adapun hasil tabulasi data responden pada penelitian untuk variabel pengawasan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.25

**Skor Angket Variabel Pengawasan (X_2)
(Adanya SOP untuk mengukur kinerja karyawan)**

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
51	53,68%	41	43,16%	2	2,11%	1	1,05%	0	0,00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel pengawasan pada pertanyaan adanya SOP untuk mengukur kinerja karyawan ada sebanyak 51 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 53.68% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 41 orang dengan persentase sebesar 43.16%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 2 orang dengan persentase 2.11%, untuk responden tidak setuju ada 1 orang dengan persentase 1.05, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

SOP atau Standar Operasional prosedur sangat dibutuhkan untuk memperlancar kinerja dari perusahaan dan para pegawai. SOP menjadi panduan yang menjelaskan secara terperinci bagaimana suatu proses harus dilakukan. SOP juga menjadi panduan yang dikemukakan secara jelas tentang apa yang diharapkan dan diisyaratkan dari semua pegawai dalam menjalankan kegiatan sehari-hari.

Tabel 5.26

**Skor Angket Variabel Pengawasan (X_2)
(Pengawasan di lakukan berdasarkan periode tertentu)**

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
43	45.26%	40	42.11%	11	11.58%	1	1.05%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel pengawasan pada pertanyaan pengawasan dilakukan berdasarkan periode tertentu ada sebanyak 43 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 45.26% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 40 orang dengan persentase sebesar 42.11%. Untuk responden cukup setuju

sebanyak 11 orang dengan persentase 11.58%, untuk responden tidak setuju ada 1 orang dengan persentase 1.05, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Setiap pekerjaan di perusahaan akan selalu dibarengi dengan pengawasan yang dimana pengawasan dilakukan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan yang dimana pada periode yang telah ditetapkan.

Tabel 5.27
Skor Angket Variabel Pengawasan (X₂)

(Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
47	49.47%	41	43.16%	5	5.26%	2	2.11%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel pengawasan pada pertanyaan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan ada sebanyak 47 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 49.47% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 41 orang dengan persentase sebesar 43.16%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 5.26%, untuk responden tidak setuju ada 2 orang dengan persentase 2.11, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Banyaknya responden yang menjawab sangat setuju dan setuju menjadikan target menjadi prioritas yang sangat penting dalam sebuah pekerjaan. Karyawan dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ini membuat ritme kerja lebih teratur, pekerjaan lebih efektif dan cepat selesai dan juga meningkatkan tanggung jawab bagi karyawan.

Tabel 5.28
Skor Angket Variabel Pengawasan (X₂)

(Membandingkan hasil yang di capai dengan target yang telah di tetapkan)

SS		S		CS		TS		STS		Jumlah	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
47	49.47%	42	44.21%	5	5.26%	1	1.05%	0	0.00%	95	100%

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari jawaban responden diatas untuk variabel pengawasan pada pertanyaan

memandikan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan ada sebanyak 47 orang menjawab sangat setuju dengan persentase 49.47% dan menjadi jawaban paling tertinggi, untuk jawaban setuju yakni sebesar 42 orang dengan persentase sebesar 44.21%. Untuk responden cukup setuju sebanyak 5 orang dengan persentase 5.26%, untuk responden tidak setuju ada 1 orang dengan persentase 1.05, dan sangat tidak setuju tidak ada responden yang menjawab.

Perbandingan yang dilakukan perusahaan untuk hasil kerja merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan perusahaan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan perusahaan. Oleh karena itu banyak responden yang memilih sangat setuju dan setuju karena dengan cara membandingkan pekerjaan yang dihasilkan apakah sudah lebih baik atau efektif.

Tabel 5.29
Rekapitulasi hasil tanggapan responden mengenai pengawasan di PT. Kerta Jaya Utama Group

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1	Adanya SOP untuk mengukur kinerja karyawan	51	41	2	1	0	427
	Bobot Nilai	255	164	6	2	0	
2	Pengawasan dilakukan berdasarkan periode tertentu	43	40	11	1	0	410
	Bobot Nilai	215	160	33	2	0	
3	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan	47	41	5	2	0	418
	Bobot Nilai	235	164	15	4	0	
4	Membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan	47	42	5	1	0	420
	Bobot Nilai	235	168	15	2	0	
Total Skor						1675	

Sumber : Data Olahan (2022)

Dari tabel 5.12 di atas mengenai rekapitulasi motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 2375. Di bawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 4 \times 5 \times 95 = 1900$$

$$\text{Nilai Terendah} = 4 \times 1 \times 95 = 380$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1900 - 380}{5} = \frac{1520}{5} = 304$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group maka dapat ditentukan dibawah ini :

Sangat Setuju	= 2305 - 2745
Setuju	= 1866 – 2305
Cukup	= 1427 – 1866
Tidak Setuju	= 988 – 1427
Sangat Tidak Setuju	= 549 – 988

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai motivasi kerja karyawan di PT. Kerta Jaya Utama Group berada pada kategori cukup.

5.4 Uji Analisis Data

5.4.1 Evaluation Of Structural Model (Inner Model)

Uji inner model atau model struktural digunakan untuk mengetahui pengaruh konstruk. Uji inner model dianalisis dengan menggunakan nilai R Square, Q Square dan Uji T untuk nilai signifikansi.

5.4.1.1 Uji R Square (R^2)

Model struktural dalam PLS dievaluasi menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. R Square menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori yang dievaluasi oleh konstruk dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik konstruk model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Misalnya: jika nilai R^2 sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah 70 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Namun, R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketetapan model prediksi karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut (Abdillah & Hartono, 2015:197).

Hasil R Square yang bernilai $> 0,67$ dinilai baik dan R Square dengan nilai $> 0,33$ dinilai moderat atau cukup. Sementara R Square dengan nilai $< 0,19$ dinilai lemah (Ghozali, 2014:41). Sedangkan menurut Abdillah dan Hartono (2015:185) nilai R^2 atau varian yang dijelaskan pada variabel dependen sebaiknya $\geq 0,10$.

Tabel 5.37
Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Y(K. Karyawan)	0.464	0.446
Z(M.Kerja)	0.213	0.196

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa R^2 konstruk kinerja karyawan sebesar 0.464. Hal ini dapat diartikan bahwa presentase besarnya kinerja karyawan yang dijelaskan oleh konstruk lainnya sebesar 46.4% sedangkan sisanya sebesar 53.6 atau 53.6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Sehingga nilai R^2 dianggap berkategori cukup karena bernilai sebesar > 0.33 . Sedangkan untuk konstruk motivasi kerja sebesar 0.213. Hal ini dapat diartikan bahwa presentase besarnya motivasi kerja yang dijelaskan oleh konstruk lainnya sebesar 21.3% sedangkan sisanya 0.787 atau 78.7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian sehingga R^2 dianggap berkategori cukup karena bernilai sebesar > 0.19 .

5.4.1.2 Uji Q Square (Q^2)

Q square predictive relevance digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Menurut Ghazali (2014:42) menyatakan bahwa nilai Q^2 diatas nol (0) memberikan bukti bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan nilai Q^2 dibawah nol (0) mengindikasikan model kurang predictive relevance. Hasil pengujian Q Square pada variabel kinerja pegawai dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 \text{ Kinerja Karyawan} &= 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.464) (1 - 0.446) \\
 &= 1 - (0.536) (0.554) \\
 &= 1 - (0.296944) \\
 &= 0.703056
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa nilai Q^2 variabel kinerja karyawan sebesar 0.703056. angka tersebut menunjukkan > 0 (nol) yang artinya model penelitian kinerja karyawan memiliki *predictive relevance* yang baik. Selanjutnya untuk Q^2 variabel motivasi kerja disajikan pada perhitungan berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Q^2 \text{ Motivasi Kerja} &= 1 - (1 - R1^2)(1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.213)(1 - 0.196) \\
 &= 1 - (0.787)(0.804) \\
 &= 1 - (0.632748) \\
 &= 0.367252
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa nilai Q2 variabel motivasi kerja adalah sebesar 0.367252. angka tersebut menunjukkan > 0 (nol) yang artinya model penelitian motivasi kerja memiliki *predictive relevance* yang baik.

5.4.1.3 Uji t (t-statistic)

Nilai koefisien atau inner model digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis atau dapat diartikan untuk mengetahui tingkat signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural antar variabel dengan melihat signifikansi t-statistic. Inner model yang ditunjukkan oleh t-statistic harus > 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two tailed) dan > 1,64 untuk hipotesis satu ekor (one tailed) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5% dan power 50% (Abdillah & Hartono, 2015:197). Pengaruh struktural antar variabel dikatakan signifikan apabila p value > 5% (0,05) atau nilai t statistic > ttabel 1,96 (Ghozali, 2014:67).

Tabel 5.38
Hasil Uji Signifikan t-statistic

Variabel	Original Sample (O)	t-statistic (O/STDEV)	P Values
X1(G.Kepemimpinan) - > Y(K.Karyawan)	0.281	2.573	0.010
X1(G.Kepemimpinan) - > Z(M.Kerja)	0.438	4.001	0.000
X2(Pengawasan) - > Y(K.Karyawan)	0.461	4.134	0.000
X2(Pengawasan) - > Z(M.Kerja)	0.067	0.786	0.432
Z(M.Kerja) - > Y(K.Karyawan)	0.166	2.015	0.044

Sumber : Data Olahan (2022)

Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa penelitian ini terdiri dari dua pengaruh yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (efek mediasi) terhadap kinerja karyawan.

Berikut merupakan rincian penjelasan dari tabel 5.17 :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.281, nilai *t-statistic* 2.573 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.010 < 0.05
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0.438. nilai *t-statistic* 4.001 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.05
3. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.461. nilai *t-statistic* 4.134 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.000 < 0.05
4. Pengawasan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien sebesar 0.067. nilai *t-statistic* 0.786 < 1.96 dan *p-values* sebesar 0.432 > 0.05
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0.166. nilai *t-statistic* 2.015 > 1.96 dan *p-values* sebesar 0.044 < 0.05

5.4.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan pada nilai p-value pada koefisien jalur untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh dari variabel mediasi atau efek tidak langsung, dapat dilihat pada *indirect effect*.

5.4.2.1 Koefisien Jalur

Tabel 5.39

Hasil Uji Koefisien Jalur

Variabel	Original Sample (O)	<i>t-statistic</i> (O/STDEV)	<i>P Values</i>	Ket.
X1(G.Kepemimpinan) - > Y(K.Karyawan)	0.281	2.573	0.010	H _{a1}
X1(G.Kepemimpinan) - > Z(M.Kerja)	0.438	4.001	0.000	H _{a2}
X2(Pengawasan) - > Y(K.Karyawan)	0.461	4.134	0.000	H _{a3}
X2(Pengawasan) - > Z(M.Kerja)	0.067	0.786	0.432	H _{a4}

Z(M.Kerja) - > Y(K.Karyawan)	0.166	2.015	0.044	H _{a5}
---------------------------------	-------	-------	-------	-----------------

Sumber : Data Olahan (2022)

Sedangkan untuk efek mediasi atau specific indirect effect dalam penelitian ini melalui variabel *relational outcomes* dan variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

5.4.2.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Inderect Effect*)

Berikut hasil mengenai uji pengaruh tidak langsung (*inderect effect*) sebagai berikut :

Tabel 5.40

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Inderect Effect*)

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation (STDEV)</i>	<i>t-statistic (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Ket
X1(G.Kepemimpinan)->Z(M.Kerja)->Y(K.Karyawan)	0.073	0.077	0.046	1.573	0.116	Ha6
X2(Pengawasan)->Z(M.Kerja)->Y(K.Karyawan)	0.011	0.013	0.018	0.638	0.524	Ha7

Sumber : Data Olahan (2022)

Berdasarkan tabel 5.16 yang menunjukkan koefisien jalur dan tabel 4.19 yang menunjukkan *spesifict indirect effect* dapat dijelaskan sebagai berikut :

- H_{a1} : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan tabel 5.17 menunjukkan bahwa diperoleh nilai *p-values* $0.010 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.281 yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan sebesar 28.1% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a1} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.

- H_{a2} : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.**

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai *p-values* $0,000 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.438 yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan sebesar 43.8% terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a2} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dinyatakan **diterima**.

- H_{a3} : Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa diperoleh nilai nilai *p-values* $0,000 < 0,05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.461 yang berarti terdapat pengaruh positif pengawasan sebesar 46.1% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a3} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.

4. **H_{a4} : Pengawasan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja.**

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai *p-values* $0,432 > 0,05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.067 yang berarti terdapat pengaruh positif pengawasan sebesar 6.7% terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a4} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan pengawasan terhadap motivasi kerja dinyatakan **ditolak**.

5. **H_{a5} : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai *p-values* $0,044 < 0,05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.166 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi kerja sebesar 16.6% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a5} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.

6. **H_{a6} : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.**

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai *p-values* $0,116 > 0,05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.073 yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan sebesar 7.3% terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a6} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan **ditolak**.

7. **H_{a7} : Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak signifikan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.**

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh nilai *p-values* $0,524 > 0,05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.011 yang berarti terdapat pengaruh positif pengawasan sebesar 1.1% terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a7} yang menyatakan bahwa terdapat

pengaruh positif tetapi tidak signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan **ditolak**.

5.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *p-values* $0.010 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.281 menunjukkan pengaruh yang positif sebesar 28,1% terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maya Kartika Sari dan Dedy Prasetyo (2020) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban angket yang diisi oleh responden PT. Kerta Jaya Utama Group yang menyatakan sangat setuju dan setuju pada setiap pernyataan. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

Untuk hasil angket mengenai gaya kepemimpinan yang telah disebarkan kepada responden di PT. Kerta Jaya Utama Group menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dan hasil tersebut dinyatakan gaya kepemimpinan di perusahaan ini sudah sangat baik. Gaya kepemimpinan partisipatif yang dipakai oleh pimpinan PT. Kerta Jaya Utama Group sangat baik untuk melibatkan atau mendengarkan bawahan dalam mengambil keputusan. Pada hakikatnya karyawan lebih mengerti mengenai kondisi lapangan pada saat bekerja sehingga pendapat karyawan juga perlu untuk diperhatikan dalam mengambil keputusan guna mencapai tujuan perusahaan,

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengawasan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Hal ini ditunjukkan dengan *p-values* $0.000 < 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.461 menunjukkan pengaruh positif sebesar 46.1% terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anastasya Yuyun Toding (2016) bahwa pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban angket yang diisi oleh responden PT. Kerta Jaya Utama Group yang menyatakan sangat setuju dan setuju pada setiap pernyataan. Hal ini berarti jika pengawasan meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

Untuk hasil angket mengenai pengawasan yang telah disebarkan kepada responden di PT. Kerta Jaya Utama Group menyatakan bahwa pengawasan dengan adanya SOP, pengawasan yang dilakukan secara berkala atau rutin, ada target kerja dengan tenggat waktu dan membuat perbandingan atas hasil yang dicapai sangat diperlukan dilakukan untuk memantau hasil kinerja karyawan. Dengan adanya pengawasan dapat dilakukannya improvisasi terhadap karyawan yang kurang kompeten. Dan PT. Kerta Jaya Utama Group sudah melakukan pengawasan yang baik terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval. Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval PT. Kerta Jaya Utama Group. Hal ini ditunjukkan dengan *p-values* $0.116 > 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.073 menunjukkan pengaruh positif sebesar 7.3% terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitha Davianti (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Maxindo International Nusantara Indah, Jakarta Selatan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval. Pengawasan tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval PT. Kerta Jaya Utama Group. Hal ini ditunjukkan dengan *p-values* $0.524 > 0.05$ dengan taraf signifikansi 5%. Nilai *original sample* sebesar 0.011 menunjukkan pengaruh positif sebesar 1.1% terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mitha Davianti (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Maxindo International Nusantara Indah, Jakarta Selatan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen serta peran variabel interval dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel independen dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan pengawasan. Sedangkan variabel dependen penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kemudian variabel interval adalah motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *SmartPLS 3.0*

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diperoleh hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa di yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.
3. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pengawasan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.
4. Gaya kepemimpinan dan pengawasan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT. Kerta Jaya Utama Group. Kesimpulan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi menunjukkan bahwa pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel interval. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh

positif tetapi tidak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan **ditolak**. Sedangkan kesimpulan variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif. Hal ini berarti bahwa hipotesis H_{a7} yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan pengawasan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dinyatakan **ditolak**.

5. Gaya kepemimpinan, pengawasan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kerta Jaya Utama Group. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa di yang berarti terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, pengawasandan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan, pengawasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dinyatakan **diterima**.

6.2 Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, sehingga berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

Untuk Perusahaan:

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya yaitu variabel motivasi kerja yang dijadikan sebagai variabel interval menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi dengan signifikan untuk mempengaruhi variabel gaya kepemimpinan dan variabel pengawasan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu untuk penelitian mendatang dapat mengganti variabel motivasi kerja dengan variabel lain yang sekiranya dengan permasalahan yang dihadapi untuk dijadikan variabel interval.
2. Berdasarkan pertanyaan pada kuisisioner yang disebarakan kepada 95 responden di PT. Kerta Jaya Utama Group mengenai gaya kepemimpinan, masih ada responden yang kurang setuju terhadap gaya kepemimpinan yang tidak mampu menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku. Hal ini dikarenakan kurangnya rasa pertumbuhan diri, kesadaran, potensi dari dalam kepribadian seorang pemimpin. Maka dari itu dibutuhkannya pelatihan dan kemauan belajar untuk meningkatkan potensi diri sebagai seorang pemimpin.
3. Sering diadakanya inspeksi dadakan oleh kepala sub bagian secara rutin agar karyawan terus mengembangkan kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan. Namun masih ada karyawan yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang

ditentukan, pernyataan ini disimpulkan berdasarkan kuisisioner yang telah disebarkan kepada 95 responden. Maka dari itu diperlukannya batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat melakukan diskusi dengan rekan kerja lainnya agar pekerjaan dapat selesai sesuai dengan target yang sudah ditetapkan

4. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, yaitu dengan memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi agar mampu berpikir analitis terhadap masalah yang kompleks dan juga mampu melahirkan ide-ide kreatif, mendorong karyawan agar memiliki kemampuan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Serta dibutuhkan pengembangan pelatihan seperti workshop, seminar, training, dan pelatihan lainnya yang meningkatkan skill agar karyawan tetap terkontrol perilaku dan tutur katanya dengan demikian akan memberikan hasil kinerja karyawan yang baik pada PT. Kerta Jaya Utama Group.
5. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam bentuk peluang promosi jabatan, memberikan arti penting hasil pekerjaan yang dilakukan bagi oranglain, memperbaiki fasilitas kerja karyawan serta mengadakan rekreasi di akhir tahun ketika hari libur kerja.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2014). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arizona, D., Riniwati, H., & Harahap, N. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang). *Api Student Journal*, 1 (1)(1), 1–10.
- Cahyono, A. (2012). *Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri*. 1.
- Dewi, S. P. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group). *Jurnal Nominal*, 1 Nomor 1. <https://doi.org/10.1080/13574809.2016.1234336>
- Fajra, F. K. (2011). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan badan kepegawaian daerah kabupaten agam skripsi*.
- Handoko, H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg. (2001). *Teori Motivasi ke dua*. Jakarta: Pustaka Indah.
- Ismawati, I. (2016). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dibagian Produksi (Studi Kasus pada PT. Gatra Mapan Ngijo Karangploso)*. 1, 82–94.
- kartono. (2010). *Pemimpin Dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 62.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusuma, G., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Jurnal Of Management*, 7(2), 11.
- Latifah, U., & Haryani, S. (2014). *Pengaruh motivasi, pengawasan, dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan pengecoran alumunium “sp” yogyakarta*. 15(2), 95–104.
- Mangkunegara. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Munandar. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Pitono, A., & Averus, A. (2018). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan Di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. *Sosiohumaniora*, 20(1), 15–21. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v20i1.11677>
- Rahayu, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bontang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 43(1), 1–9.
- Rano. (2011). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik & Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah*.
- Rivai. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Romauli Situmeang, R. (2017). Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Karya Anugrah. *Ajie*, 2(2), 148–160. <https://doi.org/10.20885/ajie.vol2.iss2.art6>
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiyono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Kontruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi. *Eksis*, 12(1), 21–32.
- Siagian. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2015). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- SmartPLS 3.0
- Subkhi, A. (2013). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sutrisno. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. (2013). *Managemen SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (2010). *Dasar-dasar Manajemen, Cetakan kesebelas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Toding, A. Y. (2016). Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Pipit Mutiara Indah Di Desa Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 386–399. Retrieved from [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/06/artikel_ejournal_genap_yuyun_\(06-09-16-03-22-55\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/06/artikel_ejournal_genap_yuyun_(06-09-16-03-22-55).pdf)
- Trianto. (2018). *Model Pembelajaran Terpadu*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Widarjono. (2013). *Ekonometrika Pengantar dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Winardi. (2011). *Motivasi Pemotivasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yulasmai. (2015). *Pengaruhnya Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. 15, 95–104.