

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN
FAKTOR FAKTOR INDIVIDU**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :
Azizah Intan Maharani Pramana
(30402000420)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR
FAKTOR INDIVIDU**



Disusun Oleh :

Azizah Intan Maharani Pramana

30402000420

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi S1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Mengetahui,

Dosen Pembimbing

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D

NIK. 210499044

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR
FAKTOR INDIVIDU**

Disusun Oleh :

Azizah Intan Maharani Pramana

NIM : 30402000420

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 12 Februari 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D

NIK. 210499044

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

NIK. 210492030

Farikha Amilanaq, SST, MM

NIK. 0615109301

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 15 Februari 2024

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Azizah Intan Maharani Pramana

NIM : 30402000420

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul "**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR FAKTOR INDIVIDU**" merupakan hasil karya orisinal saya sendiri dan tidak berasal dari karya orang lain. Saya juga ingin menegaskan bahwa skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain.

Saya menyatakan dalam penyusunan penelitian skripsi ini, saya telah mengikuti prinsip-prinsip penyusunan sesuai kode etik ilmiah dengan mengutip pendapat orang lain dengan benar. Apabila dikemudian hari sesuai ketentuan berlaku saya siap menerima konsekuensi apabila skripsi ini terbukti menjiplak dari karya tulis orang lain. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 2 Februari 2024

Yang membuat pernyataan,



Azizah Intan Maharani Pramana

NIM. 30402000420

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

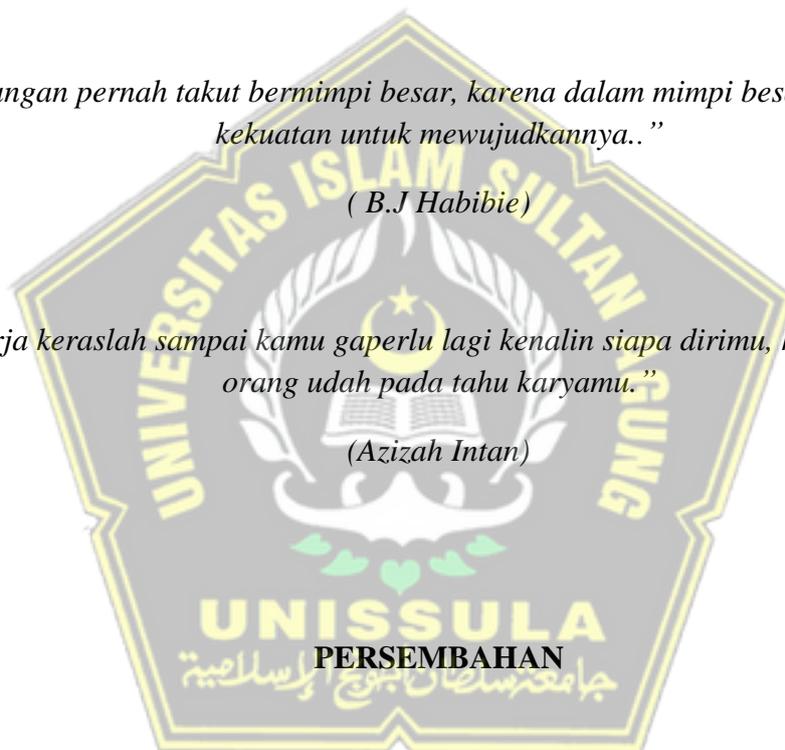
(Q.S Ar-Ra'd: 11)

“ Jangan pernah takut bermimpi besar, karena dalam mimpi besar terdapat kekuatan untuk mewujudkannya..”

(B.J Habibie)

“Bekerja keraslah sampai kamu gaperlu lagi kenalin siapa dirimu, karena orang-orang udah pada tahu karyamu.”

(Azizah Intan)



Bismillahirrahmanirahim

Dengan mengucap rasa syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT

Skripsi ini telah selesai

Karya ini saya persembahkan untuk diri sendiri yang sudah bertahan, kedua orang tua saya yang mendidik, mendukung dan mendo'akan saya serta mereka lah motivasi terkuat saya untuk selalu berjuang, serta dosen pembimbing yang tidak lelah membimbing saya, dan untuk sahabat serta teman saya yang selalu memberikan semangat tanpa henti.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, serta sholawat serta salam yang tak terhingga penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, penulis berhasil menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi yang berjudul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR FAKTOR INDIVIDU”**. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini, banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan tulus dan rendah hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kemudahan serta kesehatan dalam proses pembuatan skripsi.
2. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan, dukungan dan tidak kenal lelah membimbing penulis hingga skripsi ini diselesaikan dengan baik.
3. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung
4. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Kaprodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung
5. Kedua Orang tua penulis, Almarhum bapak Danang Nur Pramana dan Ibu Sumarni yang selama ini yang menjadi penguat penulis dalam menyusun ini serta perhatian, doa, nasehat serta doa yang tiada henti untuk penulis Merekalah motivasi terbesar penulis untuk semangat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang tak

ternilai selama penulis menempuh pendidikan dan fasilitas dan sarana yang disediakan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

7. Supervisor beserta Admin produksi PT Nusantara Building Industri telah membantu dalam memperoleh data perusahaan
8. Karyawan produksi PT Nusantara Buiding Industri yang telah berbagi informasi dan meluangkan waktunya mengisi lembar kuesioner.
9. Teman terdekat Feby, Laras, Karin, yang memberi semangat dan doa dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman teman penulis yang seperjuangan skripsi terutama manajemen angkatan 2020, terima kasih dukungan dan sarannya terhadap penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
11. Serta Semua pihak yang terlibat dan memberikan kontribusi dalam penelitian ini: atas waktu, tenaga, dan perhatian yang telah diberikan.

Ucapan terima kasih ini disampaikan dengan ke tulusan atas dukungan yang telah diberikan ke penulis dalam proses pembuatan skripsi. Semoga kebaikan dan keiklasan kalian dalam mendukung penulis agar menjadi amal baik dan diberkahi oleh Allah SWT.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Semarang, 2 Februari 2024

Penulis,



Azizah Intan Maharani Pramana

NIM 30402000420

MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR FAKTOR
INDIVIDU

Azizah Intan Maharani Pramana

30402000420

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Semarang, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan meningkatkan kinerja SDM melalui orientasi berprestasi, skill level dan factor-faktor organisasi. PT Nusantara Building Industri sebagai objek penelitian dikarenakan bahwa adanya fluktuasi penilaian key performance indicator pada karyawan PT Nusantara Building Industri. Penelitian menggunakan 100 responden di PT Nusantara Building Industri. Penelitian menggunakan kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan *sensus*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, skill level, proactivity berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Sedangkan motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja SDM. Selain itu achievement oriented leadership memoderasi pengaruh antara motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia dan secara praktis juga bermanfaat guna meningkatkan kinerja SDM pada PT Nusantara Building Industri.

Kata kunci : *Komitmen Organisasi, Skill Level, Proaktivitas, Motivasi Berprestasi, Achievement Oriented Leadership, Kinerja SDM*

MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM
MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR FAKTOR
INDIVIDU

Azizah Intan Maharani Pramana

Nim : 30402000420

*Mahasiswa SI Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
Semarang, Indonesia*

ABSTRACT

This study aims to examine and improve HR performance through achievement orientation, skill level and organizational factors. PT Nusantara Building Industri as the object of research due to fluctuations in the key performance indicator assessment of PT Nusantara Building Industri employees. The study used 100 respondents at PT Nusantara Building Industri. Research using quantitative. The sampling method uses a census. Data collection using a questionnaire. Data analysis using PLS. The results of this study indicate that organizational commitment, skill level, proactivity affect achievement motivation. While achievement motivation affects HR performance. In addition, achievement oriented leadership moderates the influence between achievement motivation on HR performance. This research can be useful for human resource management and practically it is also useful for improving HR performance at PT Nusantara Building Industri.

Kata Kunci : Organizational Commitment, Skill Level, Proactivity, Achievement Motivation, Achievement-Oriented Leadership, HR Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	1
DAFTAR GAMBAR	2
DAFTAR LAMPIRAN	3
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang Masalah	4
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16
2.1.1 Kinerja SDM.....	16
2.1.2 Achievement Oriented Leadership	17
2.1.3 Motivasi Berprestasi	20
2.1.4 Komitmen Organisasi	21
2.1.5 Skill Level.....	22
2.1.6 Proaktivitas	24
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	26
2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Berprestasi	26

2.2.2 Pengaruh Hipotesis Skill level dan Motivasi Berprestasi	26
2.2.3 Pengaruh Hipotesis Proaktivitas dan Motivasi Berprestasi	28
2.2.4 Pengaruh Hipotesis Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.....	29
2.2.5 Peran Achievement Oriented Leadership Memoderasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	30
2.3 Model Empirik.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Populasi dan Sampel.....	33
3.3 Sumber dan Jenis Data	34
3.3.1 Data Primer.....	34
3.3.2 Data sekunder	35
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5 Pengukuran Variabel.....	36
3.6 Teknik Analisis Data.....	38
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	38
3.6.2 Partial Least Square (PLS).....	39
3.6.3 Uji Hipotesis	43
3.6.4 Uji Moderating Effect.....	44
BAB IV	45
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian.....	45
4.2 Karakteristik Responden	46
4.2.1 Jenis Kelamin.....	46
4.2.2 Usia atau Umur Responden	46
4.2.3 Posisi Kerja Responden	47
4.2.4 Masa Kerja Responden	47
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	48
4.3.1 Deskripsi Variabel Kinerja SDM.....	49
4.3.2 Diskripsi Variabel Motivasi Berprestasi.....	50
4.3.3 Diskripsi Variabel Achievement Oriented Leadership.....	52

4.3.4 Diskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	53
4.3.5 Diskripsi Analisis Variabel Skill Level	54
4.3.6 Hasil Analisis Variabel Proaktivitas	55
4.4 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	56
4.4.1 Uji Validitas	56
4.4.2 Uji Reliabilitas	59
4.5 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	60
4.5.1 R-Square (R^2).....	60
4.5.2 F-Square.....	61
4.5.3 Uji Goodness of Fit (GoF).....	62
4.5.4 Uji Multikoloneritas (VIF).....	63
4.6 Uji Hipotesis.....	64
4.7 Analisis Variabel Moderasi	68
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian.....	70
4.8.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi	70
4.8.2 Pengaruh Skill Level terhadap Motivasi Berprestasi.....	71
4.8.3 Pengaruh Proactivity dan Motivasi Berprestasi.....	72
4.8.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.....	73
4.8.5 Achievement Oriented Leadership Memoderasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM	74
BAB V.....	77
KESIMPULAN DAN SARAN	77
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Implikasi Managerial.....	78
5.4 Keterbatasan Penelitian	82
5.5 Penelitian yang akan datang	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Key Performance Indicator bagian Produksi 2023	6
Tabel 3. 1 Skala Likert	35
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	36
Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif.....	39
Tabel 3. 4 Cronbach Alfa	41
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	45
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 4. 3 Usia Responden.....	46
Tabel 4. 4 Posisi Kerja Responden	47
Tabel 4. 5 Masa Kerja Responden	47
Tabel 4. 6 Kategori Nilai <i>Mean</i> Jawaban Responden.....	49
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden mengenai Kinerja SDM	49
Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Responden mengenai Motivasi Berprestasi	51
Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Responden mengenai Achievement Oriented Leadership	52
Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Responden mengenai Komitmen Organisasi	53
Tabel 4. 11 Hasil Jawaban Responden mengenai Skill Level	55
Tabel 4. 12 Hasil Jawaban Responden mengenai Proactivity.....	56
Tabel 4. 13 Uji Validitas Outer Loading dan AVE.....	57
Tabel 4. 14 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)	58
Tabel 4. 15 Cronbach's alpa dan Composite reability	59
Tabel 4. 16 R-Square.....	61
Tabel 4. 17 F-Square	62
Tabel 4. 18 Nilai VIF	64
Tabel 4. 19 Uji Hipotesis	65
Tabel 4. 20 Hasil Analisis Moderasi	68
Tabel 4. 21 Perbandingan R-square Sebelum dan Sesudah Adanya Moderasi.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	32
Gambar 4. 1 Hasil Model Penelitian	65



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1 Kuesioner Penelitian.....	89
---	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya globalisasi yang berada didunia dapat mempengaruhi perekonomian nasional. Akibatnya, terjadi perkembangan pesat dari sektor manapun termasuk industri. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyaknya kompetitor baru, membuat persaingan dalam dunia usaha semakin ketat. Pemerintah memberikan kebebasan kepada sektor swasta untuk berpartisipasi dalam meningkatkan perekonomian dan pembangunan negara. Situasi ini memaksa pengusaha untuk lebih cermat dalam mempertimbangkan setiap peluang bisnis untuk mencapai tujuan yang ada. Dengan hadirnya tenaga kerja yang ekonomis dan efisien agar mendapatkan hasil yang baik. Namun dalam mencapai keberhasilan tidak lah mudah dalam melibatkan factor manusia yang unggul. Sehingga dapat berkualitas dan efisien akan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Kinerja SDM yang tinggi baik akan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu, setiap individu perlu diminta untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan tersebut. (Budiasa 2021). Untuk bertahan di era globalisasi menjadi tantangan perusahaan dalam memperhatikan karyawannya. Karena aktivitas perusahaan memiliki peran terhadap sumber daya manusianya. Sumber daya yang berperan aktif dalam operasional perusahaan agar menentukan keputusan (Edy Sutrisno 2019). Walaupun perusahaan unggul dalam

hal fasilitas dan sumber keuangan yang melimpah, namun bila tidak adanya factor manusia yang handal, maka pelaksanaan kegiatan organisasi tidak akan berjalan dengan lancar. Sehingga membuktikan faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan setiap kebutuhan. Faktor kunci dalam menentukan keberhasilan operasional bisnis yakni sumber daya manusia. Maka keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada faktor manusia atau karyawan itu sendiri untuk mencapai tujuan. Kontribusi dalam tujuan dan sasaran pada perusahaan biasanya menggunakan kinerja dan kualifikasi yang baik.

Secara umum definisi kinerja SDM menurut (Maddepongeng, Abdullah, and T.F 2017) merupakan hasil kerja individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi sesuai tanggung jawab serta wewenangnya. Hasil koordinasi antara anggota dalam meningkatkan operasional yang baik secara keseluruhan (Man and Lam 2003). Kinerja SDM merupakan perilaku nyata dari setiap individu dalam kaitannya dengan hasil pekerjaannya pada perusahaan, sehingga setiap karyawan mencapai hasil kerja yang berbeda dengan yang lainnya. Tercapainya hasil individu dalam bekerja akan berdampak besar terhadap keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu masalah yang menarik untuk diteliti terkait pencapaian tujuan perusahaan adalah terkait dengan kinerja SDM. Salah satu perusahaan yang diduga memiliki kinerja SDM yang kurang optimal adalah PT. Nusantara Building Industries (NBI) adalah perusahaan bahan bangunan atau industri manufaktur yang memproduksi bahan bangunan fiber semen berkualitas tinggi dengan menerapkan sistem produksi yang terstandar dan harus selalu menyediakan produk dengan kualitas terbaik kepada konsumen dan

calon pelanggan. Selain itu, PT. Nusantara Building Industri (NBI) juga dituntut untuk selalu memenuhi kebutuhan pemasaran yang diperkirakan dan juga menyediakan inventaris produk agar produk selalu tersedia berdasarkan permintaan konsumen.

Tabel 1. 1 Key Performance Indicator bagian Produksi 2023

BAGIAN	JABATAN	April	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep
FC	SUPERVISOR	78,72	81,97	80,12	89,05	77,50	85,10
	FOREMAN	72,98	84,12	80,27	88,17	78,63	89,17
AAC	SUPERVISOR	52,06	53,26	46,14	59,54	61,89	56,79
	FOREMAN	58,98	59,41	53,27	47,24	61,62	54,81
PEMPER	SUPERVISOR	68,32	86,73	69,00	86,73	92,26	97,26
	FOREMAN	38,00	88,00	83,00	88,00	38,00	93,00
ENGINEERING	SUPERVISOR	57,65	45,59	46,41	52,46	59,72	69,00
	FOREMAN	71,50	39,00	39,00	66,50	39,00	44,00
RATA-RATA PER BULAN		62,28	67,26	62,15	72,21	63,58	73,64

Sumber : PT. Nusantara Building Industry (NBI)

Berdasarkan gambar 1.1 Key Performance Indicator (KPI) seluruh bagian karyawan produksi. Secara peresentase sepanjang tahun 2023 penilaian yang dilakukan perusahaan pada kinerja karyawannya terutama bagian produksi melalui Key Performance Indicator (KPI) dalam 6 bulan terakhir mengalami fluktuasi. Naik turunnya kinerja karyawan dimulai pada bulan April dengan rata-rata performance sebesar 62,28 dan mengalami kenaikan pada bulan Mei hanya sebesar 4,98 dengan rata rata performance bulan tersebut 67,26. Sedangkan pada bulan juni menurun sebesar 5,11 dengan rata-rata bulan juni 62,15. Lalu pada bulan juni naik sebesar 10,26 dengan penilaian rata-ratanya 72,21. Pada bulan agustus menurun sebesar 8,63 dengan rata-rata penilaian 63,58. Dan yang terakhir

pada bulan September mengalami kenaikan sebesar 10,06 yakni dengan penilaian rata-ratanya sebesar 73,64.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja SDM PT NBI bagian produksi dari tahun 2023 belum optimal. Dengan ini, faktor manusia yang sangat mempengaruhi ketidakstabilan kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan data KPI tersebut akan menjadi standar terkait kinerja personel tahun depan yang perlu ditingkatkan agar rata-rata penilaian performance bagian produksi ini agar mengalami peningkatan tiap bulannya atau rata-rata KPI agar bisa mencapai 100,00 karena data di atas rata-ratanya masih jauh dari angka 100,00 yang artinya kinerjanya untuk perlu ditinjau kembali agar dapat meningkatkan Kinerja SDM.

Beberapa penelitian terdahulu tentang upaya meningkatkan kinerja SDM bagian produksi telah dilakukan, Menurut penelitian dari (Basri and Saman 2020) Kinerja SDM dipengaruhi oleh kecepatan, kemampuan dan inisiatif. Namun dari penelitian (Yuniarti and Suprianto 2020) meningkatkan Kinerja dari pengaruh kepemimpinan dan tingkat pendidikan. Sedangkan yang meningkatkan kinerja SDM bisa berupa gaji, insentif, kompensasi (Ratnasari and Mahmud 2020), (Handoko, 2010), (Hamdiyah, Haryono, and Fathoni 2016). Namun dengan pendapat yang berbeda bahwa faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kinerja SDM dapat berupa pengaruh lingkungan kerja (Handoko, 2010), (Hamdiyah, Haryono, and Fathoni 2016), (Kusumastuti et al. 2019), (Qoyyimah, Abrianto, and Chamidah 2020). Sedangkan menurut (Hamdiyah, Haryono, and Fathoni 2016) meningkatkan kinerja SDM disebabkan dengan

adanya gaya kepemimpinan. Serta Motivasi kerja dan disiplin kerja (Siregar, Effendy, and Ritonga 2022). Dan pengaruh Team Work, keterampilan kerja dan motivasi dapat meningkatkan kinerja SDM menurut (Parta and Mahayasa 2021).

Dari hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa masih jarang penelitian terkait upaya meningkatkan kinerja SDM yang melibatkan orientasi berprestasi yaitu motivasi individu untuk berprestasi, dan kepemimpinan berorientasi berprestasi. Konteks orientasi berprestasi merupakan penunjukan sikap dari individu untuk meningkatkan prestasi dalam bekerja. dan motivasi berprestasi merupakan dorongan individu yang memiliki orientasi tujuan kesuksesan tersebut mendapatkan hasil maksimal dan menghindari dari kegagalan. Menurut (Allen and Lieberman 2010) achievement oriented leadership adalah perilaku kepemimpinan dimana pimpinan membantu bawahan mencapai tujuan dan mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab dalam mencapai suatu tujuan tersebut.

Kinerja SDM merupakan karyawan yang melaksanakan tugas yang sesuai tanggung jawab agar hasil kerja kualitatif dan kuantitatif tinggi. Seseorang dapat menunjukkan performa yang optimal apabila mempunyai kinerja SDM tinggi sehingga mencapai hasil kerja yang maksimal. Dengan kinerja yang prima dari para pegawai, diharapkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebaliknya, organisasi akan mengalami kesulitan atau bahkan gagal mencapai tujuannya apabila para pegawainya tidak dapat memberikan kinerja yang baik maka hasil tidak memuaskan. Masalah dalam mengukur kinerja adalah bahwa kinerja

bukanlah entitas yang statis, melainkan sebuah proses yang berubah-ubah; oleh karena itu, ada beberapa point di mana kinerja dapat diukur menggunakan input, output dan proses (Al-Musadieq et al. 2018). Sedangkan penelitian (Ombanda and Obonyo 2019) juga menambahkan bahwa kinerja SDM ditentukan oleh hasil yang dapat diamati dan terukur dari tindakannya dalam suatu tugas yang terukur. Karyawan dapat menunjukkan kinerja tertinggi apabila memiliki kinerja SDM yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang setinggi-tingginya. Dengan kinerja karyawan yang prima diharapkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebaliknya, suatu organisasi akan mengalami kesulitan atau bahkan gagal mencapai tujuannya jika karyawannya tidak berkinerja dengan baik, sehingga tidak dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan teori yang mengupayakan peningkatan kinerja SDM dapat dilihat dari faktor-faktor organisasi. Menurut (Sujadi, 2010) Prestasi kerja merupakan capaian individu dan kelompok dalam melaksanakan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dan sesuai peraturan hukum, moral dan etika. Kinerja SDM bisa dikatakan efektif apabila pekerjaan itu adanya kesempatan pengembangan karyawan sehingga karyawan akan termotivasi melakukan pekerjaan dengan efektif serta komitmen terhadap organisasi akan tinggi. Menurut (Hornby 2000) kinerja adalah bentuk tindakan untuk tujuan yang diinginkan. Untuk memberikan penilaian dari sebuah kinerja sumber daya manusia dengan faktor dari kinerja SDM yang menjadi pengaruh kinerja pada organisasi tersebut terbentuk, menurut (Yudistira and Adiputra 2020) faktor-faktor kinerja berupa Faktor dalam yaitu berasal dari individu seperti

pengetahuan, keahlian, sikap, kemampuan. Kinerja adalah pencatatan prestasi kerja seseorang dalam periode tertentu. Pada akhir periode tersebut, akan terlihat sejauh mana prestasi atau keberhasilan individu tersebut. Kinerja individu memiliki factor internal untuk melibatkan proses dari diri pribadi pegawai. Kedua, faktor eksternal yang terkait dengan lingkungan, seperti kepemimpinan, hubungan kerja dengan rekan kerja dan bawahan, serta iklim organisasi.

Sedangkan Motivasi berprestasi adalah teori motivasi menyatakan bahwa produktivitas seseorang ditentukan oleh kebutuhan yang didorong bahwa motivasi adalah kemampuan untuk mendorong karyawan dan organisasi agar bekerja dengan baik sehingga harapan karyawan dan tujuan bisnis dapat tercapai menurut (Manik 2016). Motivasi berprestasi adalah untuk dorongan bekerja dengan tekun, berorientasi pada tujuan dan target untuk menguasai tugas-tugas yang sulit dan menantang dengan demikian menciptakan rasa berprestasi. (Bornholt and Goodnow 1999). Dengan adanya motivasi berprestasi ini membantu kinerja sumber daya manusia meningkat dimana karyawan mempunyai kesempatan untuk berkembang dengan memperbaiki faktor organisasi maka kinerja SDM maka mempengaruhi peningkatan penambahan jumlah produksi. Definisi ini memungkinkan banyak sekali aktivitas untuk dianggap sebagai motivasi berprestasi, poin pentingnya adalah yang penting adalah perhatian untuk melakukan aktivitas tersebut dengan baik, lebih baik daripada yang dilakukan orang lain, atau yang terbaik dari semuanya. Usaha untuk berjuang untuk menjadi yang terbaik menyiratkan standar kualitas kualitas yang dengannya kinerja dapat dievaluasi: orang dapat membandingkan kinerja mereka saat ini dengan kinerja

mereka sebelumnya untuk menjadi yang terbaik, misalnya, atau dengan kinerja diri sendiri, misalnya, atau dengan kinerja orang lain untuk menyaingi atau melampaui orang lain, seperti yang telah yang telah dinyatakan (Murray 1933).

Selain itu komitmen mengandung makna sikap simpati terhadap kesediaan melakukan segala sesuatu demi kebaikan organisasi guna mencapai tujuannya. (Luxmi 2022). Sikap komitmen yang terjadi pada perusahaan sudah cukup ada dengan baik dimana dibuktikan dengan masih banyaknya karyawan yang sudah bekerja puluhan tahun namun tetap berada di perusahaan sampai masa kerja yang ditentukan telah habis dengan hal tersebut membuktikan bahwa masih ada komitmen organisasi pada kinerja sumber daya alam yang bertahan sampai sekarang ini. Terdapat tiga aspek dari komitmen organisasi menurut (Luxmi 2022) berupa Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas. Menurut (Meyer and Herscovitch 2001) berpendapat bahwa *komitmen organisasi* berupa identifikasi pada individu yang keterlibatan karyawannya kuat dalam perusahaan maka akan memiliki tujuan untuk berusaha keras diperusahaan.

Skill level adalah dibutuhkan suatu pekerjaan dan tingkat keterampilan seorang karyawan belum tentu sama (Pagell, Handfield, and Barber 2000). Tingkat keahlian tiap karyawan berbeda karena setiap karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan keahlian dalam pekerjaan masing-masing sehingga hal tersebut membedakan antara karyawan yang rajin pasti memiliki tingkat keahlian yang tinggi karena ada nya rasa ini mencoba dan berlatih yang membedakannya dengan karyawan lain. *Skill level* didefinisikan sebagai fungsi dari jangkauan dan kompleksitas serangkaian tugas yang dilakukan dalam

pekerjaan tertentu. Semakin besar jangkauan dan kompleksitas dari serangkaian tugas, semakin besar tingkat keterampilan suatu pekerjaan (Australian Bureau of Statistics 2006). *Tingkat keahlian* adalah Sejauh mana perusahaan percaya bahwa penilaian keterampilan karyawan yang sering memiliki efek positif pada kinerja mereka (Breu et al. 2002) Tingkat keterampilan diukur secara operasional menurut (Australian Bureau of Statistics 2006) dengan: Tingkat atau jumlah pendidikan dan pelatihan formal, Jumlah pengalaman sebelumnya dalam pekerjaan terkait, dan Jumlah pelatihan di tempat kerja.

Menurut (Ashford and Black 1996) proaktivitas adalah tindakan karyawan yang dengan aktif mengambil inisiatif untuk memperbaiki situasi atau menciptakan gagasan baru ketika karyawan lain tidak aktif dalam menghadapi berbagai situasi. Proaktif mencakup perilaku yang mendorong untuk berkerja aktif sesuai kemauannya sendiri sesuai dengan kebijakan perusahaan. Perilaku tersebut mencerminkan karyawan bentuk perilaku yang positif, konstruktif, dan bermanfaat sebagai nilai tambahan (Seibert, Kraimer, and Crant 2001). Sedangkan kepribadian individu yang aktif dan tidak merasa terbatas individu yang tidak merasa terbatas oleh keterbatasan situasional yang ada pada lingkungan kerjanya dalam membentuk lingkungan kerja yang ideal (Crant 2000).

Keberhasilan pada perusahaan untuk mencapai tujuannya sangat ditentukan pada keberhasilan karyawannya dalam menjalankan misinya. Agar pegawai dapat berperan penting dalam tujuan organisasi. Sehingga pemanfaatan pegawai sebagai sumber daya manusia harus dioptimalkan. Karyawan yang tidak dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan

mempengaruhi efisiensi kerja karyawan dan perusahaan itu sendiri. Karyawan akan memiliki rasa motivasi diri untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Adanya *motivasi berprestasi* ini akan menjadi jembatan bagi karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dan melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Bahkan motivasi berprestasi yang semakin maka semakin tinggi pula kinerjanya, dengan demikian *Kinerja SDM* akan maksimal, *motivasi berprestasi* sudah dilihat sebagai tujuan oleh karyawan, maka faktor organisasional dalam *komitmen organisasi* akan tinggi. Komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku yang ditunjukkan untuk membuktikan loyalitas pada tujuan organisasi. Loyalitas yang ditunjukkan berupa kepercayaan antar sesama, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan perusahaan. Maka karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan penting perusahaan.

Komitmen organisasi yang tinggi juga meningkat karena adanya sikap ingin menunjukkan kinerja yang baik. Sebagian besar karyawan tentunya juga ingin memperlihatkan *skill* dalam bekerja. Tentunya sumber daya manusia dalam bekerja tentunya berlatih, berusaha apapun itu agar memperlihatkan tingkat keahlian yang dimiliki karyawan semakin pesat. *Skill level* karyawannya tinggi maka *Kinerja SDM* akan menjadi tinggi mudah.

Proaktivitas karyawan merupakan sikap yang aktif terhadap pekerjaan karena kepribadian proaktif merupakan individu yang tidak merasa terbatas oleh situasi yang ada dalam lingkungan kerjanya agar menghasilkan lingkungan kerja yang ideal. Sikap *proaktivitas* ini akan mempermudah kinerja SDM. Pemimpin yang mempunyai kedudukan strategis menjadi pionir pada tujuan

organisasi yang jelas. Serangkaian kegiatan para pimpinan yang harus berpengaruh pada tujuan organisasi maka manajemen perusahaan dikatakan baik. Dengan penerapan *achievement oriented leadership* sebagai pendukung pada penelitian ini yang memoderasi antar *achievement motivation* melalui *Kinerja SDM* sangat berpengaruh dan signifikan.

Maka dapat disimpulkan bahwa diperlukan penelitian dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM MELALUI ORIENTASI BERPRESTASI, SKILL LEVEL DAN FAKTOR FAKTOR INDIVIDU”** dengan harapan dapat membantu PT Nusantara Building Industri (NBI) dalam meningkatkan kinerja SDM pada bagian produksi.

1.2 Rumusan Masalah

Sehingga fenomena yang terjadi maka rumusan masalah pada penelitian ini *“Bagaimana meningkatkan kinerja SDM pada karyawan PT NBI bagian produksi melalui Orientasi Berprestasi, Skill Level dan Faktor Faktor Individu”*. Sedangkan pertanyaan berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
2. Bagaimana pengaruh *Skill level* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
3. Bagaimana pengaruh *Proaktivitas* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
4. Bagaimana pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM* ?
5. Bagaimana *Achievement Oriented Leadership* Memoderasi Pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM* ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Motivasi Berprestasi*
2. Untuk menganalisis pengaruh *Skill level* terhadap *Motivasi Berprestasi*
3. Untuk menganalisis pengaruh *Proaktivitas* terhadap *Motivasi Berprestasi*
4. Untuk menganalisis pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*
5. Untuk menganalisis *Achievement Oriented Leadership* Memoderasi Pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian memiliki manfaat teoritis untuk melengkapi pengetahuan dan memberikan arahan terkait *komitmen organisasi, skill level, proaktivitas, dan organisasi berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*.

2. Manfaat Praktis

Manfaat ini didasari untuk meningkatkan dan mengoptimalkan *organisasi berprestasi* dengan mengaplikasikan *komitmen organisasi, skill level, proaktivitas* terhadap *Kinerja SDM*

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Berdasarkan kajian pustakan ini meguraikan penelitian meliputi komitmen organisasi, tingkat keterampilan, proaktif, dan keberhasilan organisasi melalui kinerja SDM. Setiap variabel menjelaskan definisi, indikator, studi sebelumnya dan hipotesis. Pengaruh hipotesis yang usulkan dalam penelitian ini dengan demikian membentuk struktur model penelitian empiris.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan kunci penting manajemen kinerja (Al-Musadieg et al. 2018). Dalam peningkatan suatu kineja memainkan peran kunci di system pengukuran dan pengelolaan kinerja dengan baik. (Al-Musadieg et al. 2018). Kualitas *kinerja SDM* adalah penerapan tidak lepas dari pengelolaan SDM atau kebijakan operasional pengelolaan SDM yang ditetapkan pada organisasi perusahaan (Raharjo et al. 2018). Kinerja sumber daya manusia merupakan presentasi diperoleh individu atau sekelompok organisasi dalam tugas dan tanggung jawabnya agar tercapainya suatu tujuan organisasi (Audenaert et al. 2019).

Studi yang dilakukan oleh tenaga kerja inovatif diyakini dapat peningkatan kinerja memperkuat factor individu berupa kepercayaan pada manajemen. (Messersmith et al.,2011) pengarahannya menuju peningkatan interaksi, manajemen karyawan yang lebih efektif, keselamatan kerja, dan peningkatan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi (Sunet al.,2007).

Jadi kesimpulan, kinerja SDM adalah hasil kerja yang diraih individu perusahaan dalam wewenang dan tanggung jawab orang tersebut untuk tercapainya tujuannya. Untuk memberikan penilaian dari sebuah kinerja, menurut (Yudistira and Adiputra 2020), factor kinerja SDM terdiri dari:

1. Faktor Dalam

faktor yang dari diri individu seperti sikap, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan.

2. Faktor Luar

faktor yang berhubungan kondisi luar seperti rekan kerja, pimpinan, bawahan dan lingkungan organisasi.

Adanya indikator-indikator Kinerja SDM menurut (Audenaert et al. 2019) yaitu :

1. Sangat produktif dalam menjalankan tugas
2. Terampil dalam memanfaatkan sumber daya dengan efisien
3. Berupaya maksimal dalam setiap tindakan

2.1.2 Achievement Oriented Leadership

Pemimpin memiliki peran dalam membentuk pola pikir yang dapat memengaruhi kondisi kerja disesuaikan pada (Christianto, Mariyanti, and Adhandayani 2021). *Achievement Oriented Leadership* merupakan perilaku kepemimpinan yang mendorong karyawan perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul (Skala et al. 2021). Kinerja yang unggul dapat diraih dengan menetapkan tujuan yang menantang, dengan meningkatkan, memprioritaskan

kinerja yang unggul, menyakinkan karyawan untuk bisa mencapai kinerja yang unggul (RJ House, 1996). *Achievement oriented leadership* adalah pencapaian kesuksesan sesuai dalam situasi di mana karyawan kurang tahan terhadap otokrasi, fokus ke luar, dan mudah mengikuti arahan pemimpin (Bisnis et al. 2019). Motivasi berprestasi diartikan cenderung unggul dan berhasil bersaing. Karyawan termotivasi dan bersemangat seperti itu sering kali mempunyai motivasi diri, pekerja keras, menetapkan tujuan yang tinggi, mengambil tugas-tugas sulit, dan memprioritaskan kesuksesan. (Iyer & kamalanabhan., 2006)

Selanjutnya menurut Moorhead dan Griffin (2012) pemimpin yang memberi bawahan tugas yang sulit, maka karyawan merasa pemimpin memberikan kepercayaan pada kemampuan mereka. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian paling cocok ketika tugas-tugas tidak jelas dan di mana karyawan membutuhkan motivasi mereka untuk mendorong kinerja (Negron., 2008). Pemimpin yang berorientasi pada kesuksesan menetapkan tujuan yang jelas jelang untuk karyawan, namun pemimpin yang berorientasi pada prestasi untuk melakukan kinerja yang terbaik dan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan (Mat, 2008; Jones & Geroge, 2011)

Penelitian dari (Titko dan Lace (2015) menguraikan bahwa pemimpin berorientasi pada prestasi mempunyai pencapaian tinggi berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang termotivasi untuk bekerja lebih baik. (Taris 2016) melaporkan analisis hubungan komitmen terhadap organisasi dan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Dari temuan tersebut, sangat penting

bahwa para pemimpin yang menunjukkan gaya orientasi prestasi terhubung dengan baik dengan organisasi yang berorientasi pada manajemen strategis.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Achievement Oriented Leadership adalah Kepemimpinan ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Penetapan tujuan mengarah pada produktivitas yang lebih besar dan mendorong individu untuk menetapkan tujuan pribadi dan profesional. Gaya achievement oriented leadership adalah membawa komitmen organisasi untuk mengacu pada tingkat pendekatan dan partisipasi yang dimiliki karyawan dengan misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan (Robbins 2014). Ada beberapa Unsur-unsur gaya *kepemimpinan berorientasi prestasi* yang dibahas menurut (Mwaisaka, K'Aol, and Ouma 2019) :

1. Kepercayaan karyawan
2. Pelaksanaan strategi
3. Penetapan tujuan
4. Komitmen organisasi.

Ada beberapa indikator *Achievement Oriented Leadership* menurut (Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012 dalam (Rana, K'aol, and Kirubi 2019)) yaitu :

1. Goal setting
2. Feedback
3. Rewards

2.1.3 Motivasi Berprestasi

Motivasi adalah seperangkat kekuatan energi internal dan eksternal menentukan menentukan arah, intensitas, usaha kerja, dan ketekunan. (Manik 2016). (Mangkunegara, 2013; (Manik 2016) berpendapat bahwa motivasi adalah keadaan mendorong manusia menuju tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut (Manik 2016), teori motivasi menyatakan bahwa produktivitas seseorang ditentukan oleh kebutuhan yang didorong motivasi itu adalah keterampilan kepemimpinan karyawan dan organisasi agar organisasi berfungsi dengan baik dan dapat mencapai harapan karyawan dan tujuan perusahaan. Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk bekerja dengan ketekunan dan semangat menuju suatu tujuan guna mencapai dominasi dalam tugas-tugas yang menantang dan sulit, sehingga menimbulkan perasaan berhasil. (Bornholt and Goodnow 1999). Definisi *motivasi berprestasi* adalah perbandingan kinerja dengan orang lain dalam aktivitas standar tertentu (Blyth, & Foster-Clark., 1987). Motivasi berprestasi dapat mempengaruhi kinerja, jika semakin tinggi motivasi seseorang untuk mendapatkan kinerja diberikan jauh lebih baik pula.

Maka kesimpulan pada motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk berhasil mencapai prestasi berkaitan seperangkat hasil kerja sampai berjuang mencapai kesuksesan. Menurut Christenson & Gorney (1992) melakukan analisis empat faktor motivasi berprestasi di antaranya :

1. Penguasaan kebutuhan,
2. Orientasi kerja,
3. Persaingan

4. Ketidakpedulian pribadi.

Ada beberapa indikator Motivasi Berprestasi menurut (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge 2008):

1. Fokus pada pencapaian tujuan
2. Menikmati tantangan dalam pekerjaan
3. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
4. Siap mengambil risiko yang diperlukan
5. Memiliki kekreatifan dan inovasi yang tinggi

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan memiliki tujuan, nilai, sasaran, tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi. Sebuah komitmen organisasi tidak mengacu pada keanggotaan perusahaan saja melainkan sikap yang menghargai perusahaan dan kesiapan untuk berusaha keras untuk keberhasilan organisasi dengan tujuan yang ditetapkannya. (Steers & Porter, 2011 dalam (Luxmi 2022)). *Komitmen organisasi* adalah bersedianya karyawan untuk bekerja di suatu perusahaan di masa depan. Komitmen sering kali tercerminkan pada keyakinan karyawan pada tujuan dan misi organisasi, dengan melakukan upaya untuk penyelesaian pekerjaan tepat waktu (Luxmi 2022)). *Komitmen organisasi* adalah keadaan psikologis dalam mana karyawan mengidentifikasi dengan nilai-nilai, aturan yang ingin dicapai oleh organisasi (N. Allen and J. Meyer 1990).

Menurut (Meyer and Herscovitch 2001) berpendapat bahwa *komitmen organisasi* adalah identifikasi seseorang terhadap berpartisipasi banyak pada

organisasi bersedia berusaha tercapainya tujuan (Luxmi 2022) mengartikan Komitmen organisasi juga adalah harapan untuk mencapai keahlian tingkat keyakinan tertentu. Menurut (Sianipar and Haryanti 2014) komitmen adalah tetap menjadi anggota organisasi untuk berkontribusi mempertahankan keanggotaan disana agar kemajuan organisasi.

Dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah kondisi psikologis di mana para karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai, norma, dan tujuan organisasi, serta memiliki motivasi kuat. Berdasarkan uraian telah dijelaskan sebelumnya, terdapat tiga aspek dari komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2011) berikut :

1. Identifikasi
2. Keterlibatan
3. Loyalitas

Ada beberapa indikator Komitmen Organisasi menurut (N. Allen and J. Meyer 1990) Komitmen organisasi pada komitmen kontinuitas dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

1. Sangat sulit meninggalkan organisasi
2. Merasa banyak gangguan jika memutuskan berhenti dari organisasi
3. Tidak akan terlalu mahal bagi individu untuk meninggalkan organisasi

2.1.5 Skill Level

Skill Level upaya pencapaian dari karyawan untuk giat belajar, ketekunan, dan kegigihan untuk mengasah keahliannya agar semakin ada kemajuan karena

semakin kompeten sumber daya manusia dalam perusahaan yang dimiliki maka kinerja serta produktivitas perusahaan meningkat dan tingkat keahliannya akan diapresiasi perusahaan (Australian Bureau of Statistics 2006). *Skill Level* yang dibutuhkan suatu pekerjaan dan tingkat keterampilan seorang karyawan belum tentu sama (Pagell, Handfield, and Barber 2000). Pekerjaan dengan keterampilan rendah, semua hal dianggap sama, terdiri dari tugas-tugas sederhana yang mudah dipelajari dan dilaksanakan. Waktu yang diperlukan untuk membawa seorang karyawan ke titik di mana mereka mahir dalam pekerjaan dengan keterampilan rendah harus relatif singkat. Perusahaan dengan keterampilan tinggi lebih sulit untuk dipelajari dan dilakukan, sehingga jumlah waktu persiapan yang dibutuhkan akan relatif lebih lama (Pagell, Handfield, and Barber 2000).

Skill Level didefinisikan sebagai fungsi dari jangkauan dan kompleksitas serangkaian tugas yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Semakin besar jangkauan dan kompleksitas dari serangkaian tugas, semakin besar tingkat keterampilan suatu pekerjaan (Australian Bureau of Statistics 2006). *Skill Level (Tingkat keahlian)* adalah Sejauh mana perusahaan percaya bahwa penilaian keterampilan karyawan yang sering memiliki efek positif pada kinerja mereka (Breu et al. 2002). Menurut Adler (1992) dan Upton dan McAfee (1998) menyimpulkan bahwa ketika perusahaan tidak menggunakan pekerja yang berketerampilan tinggi dalam lingkungan kerja maka kinerja akan lambat dan tidak perfeksionis. Keterampilan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal atau informal dan harus terus diperbaharui. Pengalaman dalam bidang

tertentu juga menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kemahiran (Gunandar 2013).

Dapat disimpulkan *Skill level* merupakan kemampuan atau keahlian yang diperlukan oleh individu, yang dengan keahlian tersebut mereka dapat melakukan tugas-tugas dengan efisien dan menghasilkan hasil yang optimal. Skill level diukur secara operasional menurut (Australian Bureau of Statistics 2006) dengan:

1. Tingkat atau jumlah pendidikan dan pelatihan formal
2. Jumlah pengalaman sebelumnya dalam pekerjaan terkait, dan
3. Jumlah pelatihan di tempat kerja

Ada beberapa indikator Skill Level menurut (Gunandar 2013), untuk mengukur tingkat keahlian dapat digunakan indikator-indikator yaitu :

1. Kemampuan teknis
2. Kemampuan interpersonal
3. Kemampuan konseptual

2.1.6 Proaktivitas

Proaktivitas merupakan inisiatif pribadi untuk bekerja sehingga sikap tersebut dapat mempengaruhi lingkungannya (Crant 2000). *Proaktivitas* adalah tindakan karyawan yang dengan aktif mengambil inisiatif untuk memperbaiki situasi atau menciptakan gagasan baru ketika karyawan lain tidak aktif dalam menghadapi berbagai situasi (Ashford and Black 1996). Proaktif mencakup perilaku yang menyemangati seseorang untuk aktif dalam pekerjaannya agar kinerja yang dihasilkan seseorang mendapatkan hasil dan penilaian dari pimpinan

yang baik. sikap ini mencerminkan perilaku positif, konstruktif, dan menolong sebagai nilai tambah. (Seibert, Kraimer, and Crant 2001). Proaktif adalah karakter individu yang tidak tertekan dalam pekerjaannya mempengaruhi kondisi dalam bekerja (Bateman and Crant 1993).

Sementara itu pendapat lain dikemukakan oleh Parker dan Collins (2010, p. 634) mendefinisikan *proaktivitas* adalah tindakan untuk mengantisipasi masalah, kebutuhan, atau perubahan (terkait pekerjaan) di masa depan. Menurut (Crant 2000) Pekerja dengan kepribadian proaktif adalah individu yang tidak merasa terkekang dengan kendala situasional yang ada di lingkungan kerjanya sehingga tercipta lingkungan kerja yang ideal. (Buil, Martínez, & Matute, 2019) juga memberikan pengertian bahwa *proaktivitas* berupa suatu bentuk inisiatif yang dilakukan oleh seseorang yang berkepribadian proaktif, seperti mencari informasi yang dibutuhkan, menjelajahi lingkungan kerja, dan mempersiapkan peluang di masa depan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Proaktivitas didefinisikan sebagai sebuah kualitas karakter karyawan dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan kerja. Ada perilaku-perilaku yang digunakan sebagai pengukur atau indikator bagi Proactivity menurut (Crant 2000), yaitu:

1. Keterampilan dalam mengenali peluang
2. Kecakapan dalam memulai perubahan
3. Keinginan untuk menciptakan situasi yang menguntungkan

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Berprestasi

Komitmen organisasional merupakan sejauh mana pegawai keinginan dan melibatkan dengan sikap loyalitas dan keinginan pegawai bekerja dengan maksimal (Baron, 2015). Motivasi adalah kesediaan untuk bekerja ekstra agar tercapai tujuan, ditentukan untuk mengerahkan memuaskan individu tertentu (Robbins; 2003: 208). Penelitian (Tsani and Prasetyo 2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi.

Menurut (Mc. Clelland, 2010) motivasi berprestasi adalah harapan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan tanpa terlalu dipengaruhi social dan kepuasan pribadi Motivasi berprestasi merupakan motivasi untuk meningkatkan atau mempertahankan kemampuan pada tingkat setinggi-tingginya dalam segala aktivitas untuk harapan unggul (Heckhausen, 2010).

Penelitian (Sahrul 2017) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Demikian adanya motivasi berprestasi yang tinggi dari karyawan dalam suatu pekerjaan dengan baik dan berkinerja tinggi disesuaikan keinginan perusahaan. Berdasarkan pembahasan serta dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, penelitian tersebut hipotesis penelitian .

H1: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi berprestasi

2.2.2 Pengaruh Hipotesis Skill level dan Motivasi Berprestasi

Kinerja mencerminkan tingkat kemampuan dan keterampilan dalam suatu pekerjaan tertentu yang akan mempengaruhi imbalan perusahaan. Spencer dan Spencer (1993: 29) mendefinisikan tingkat keterampilan sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan aktivitas fisik dan mental, termasuk dalam

kemampuan analisis. Stoner (1995:44) menyatakan bahwa tingkat keterampilan adalah kemampuan pekerja dalam menggunakan mesin, proses dan teknik dalam bidang tertentu, seperti mengoperasikan mesin, dan lain-lain Sehingga mempermudah kinerja apabila telah menguasai keterampilan. Semua hasil dapat didaftar dalam urutan kepentingan yang dirasakan atau tingkat keterampilan yang dirasakan (lih.Chonko 1993; Lamb, Shipp, dan Moncrief 1995).

Selanjutnya menurut (Deperin 2007), karyawan yang menjalankan tanggung jawabnya secara efektif maka biasanya mahir secara teknis dalam pekerjaan, dapat merencanakan pekerjaan, dapat menganalisis masalah, dapat menyederhanakan tugas yang rumit, dapat membuat desain baru (Breuet al., 2002). Pegawai mempunyai motivasi berprestasi karena tidak mempunyai hambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan seringkali termotivasi untuk bekerja dengan semangat yang besar dengan harapan memperoleh imbalan (Bornholt dan Goodnow 1999)

Hasil ini konsisten dengan penelitian (Brok 2005) tingkat keterampilan berperan dalam memotivasi kesuksesan dan (Retnowati 2020) Karyawan harus memperoleh dan berusaha untuk mengembangkan keterampilan ini, karena interoperabilitas sosial memungkinkan karyawan untuk memberdayakan diri mereka sendiri sebagai makhluk sosial dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja. Adanya persepsi kompetensi ini membuat seseorang merasa bahwa setiap perilaku akan berdampak ke oranglain. Berdasarkan pembahasan serta dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian

H2: Skill level berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi

2.2.3 Pengaruh Hipotesis Proaktivitas dan Motivasi Berprestasi

Penelitian yang telah diamati bahwa karyawan yang memiliki sikap proaktivitas mengambil inisiatif, mengungkapkan pendapat, mencegah masalah yang mungkin timbul di lingkungan kerja, meningkatkan cara mereka melakukan pekerjaan, dan memiliki pengaruh positif terhadap rekan kerja (Parker dan Collins, 2010). (Thompson 2005) menyatakan bahwa karyawan yang lebih aktif lebih produktif daripada orang yang kurang aktif. Proaktivitas didefinisikan sebagai keyakinan pada seseorang dalam mengatasi hambatan dalam menghadapi kondisi situasional dan kapasitas untuk membawa perubahan dalam satu lingkungan (Bateman dan Crant, 2000). Pada penelitian yang telah dilakukan (K.A. Wiradnyana and Muljadi Muljadi 2022) bahwa proaktivitas dapat berpengaruh terhadap motivasi berprestasi.

Crant (2000:436) menjelaskan perilaku proaktivitas sebagai tindakan aktif memperbaiki situasi yang ada atau membuat yang baru, ini melibatkan pertanyaan keadaan aktif secara pasif beradaptasi dengan kondisi saat ini. Individu yang secara aktif mencari peluang berdasarkan peluang tersebut menunjukkan inisiatif, tindakan, dan ketekunan untuk berhasil menerapkan perubahan (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Orang yang memiliki proaktivitas cenderung mendefinisikan peran mereka lebih fleksibel, dengan tujuan jangka panjang di luar pekerjaan mereka (Parker, Williams dan Rant, 2000).

Motivasi berprestasi adalah seseorang yang selalu berusaha mencapai keunggulannya sehingga dapat berorientasi pada tujuan agar berprestasi (Atkinson, 1982). Serta pada penelitian (Nilawati and Bimo 2011) juga menyatakan pada penelitiannya bahwa proaktivitas berpengaruh positif motivasi berprestasi. Untuk menjadi sukses memerlukan kerja keras dan berusaha sekuat tenaga agar terhindar dari kegagalan. Dengan ini karyawan yang memiliki proaktivitas tinggi dapat meningkatkan motivasi untuk berprestasi di perusahaan tersebut. Berdasarkan pembahasan di atas serta dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian.

H3: Proaktivitas berpengaruh positif terhadap Motivasi berprestasi

2.2.4 Pengaruh Hipotesis Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM

Motivasi berprestasi adalah keinginan melakukan sesuatu dengan tujuan mencapai prestasi social agar terwujudnya kepuasan internal pada diri sendiri (McClelland, 2004). Kinerja SDM yang dapat diukur berdasarkan standar perusahaan menjadi hal penting dalam kemajuan kinerja karyawan tersebut. Menurut (Simamora, 2017), Kinerja personel adalah kualitas dan kuantitas dalam penyelesaian tugas yang baik. Hal ini bahwa motivasi keinginan untuk berprestasi tinggi dan kuat maka hasil kinerja SDM akan baik dan positif.

Motivasi berprestasi adalah keinginan atau kemauan yang timbul dari dalam hati dan diri sendiri untuk memenuhi kebutuhan seseorang melalui tindakan dalam rangka melakukan kegiatan dan bekerja secara maksimal dan sebaik-baiknya guna mencapai prestasi berdasarkan kompetensi profesional. Dengan adanya motivasi atau keinginan yang berasal dari diri sendiri, hal ini dapat

meningkatkan kinerja personel serta mewujudkan tujuan perusahaan dengan maksimal. Penelitian lain dari (Ahmad and Noor 2021) menunjukkan motivasi berprestasi karyawan perusahaan mempengaruhi kinerja secara positif.

Sedangkan menurut penelitian (Syamsuri and Siregar 2018) temuan penelitiannya bahwa kinerja karyawan dipengaruhi motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi adalah perilaku yang mendorong individu berprestasi agar mencapai kinerja yang baik. Kebutuhan akan meraih prestasi tinggi timbul saat seseorang mencapai tujuan yang ada dan bekerja keras agar mencapai kesuksesan dan melakukan sesuatu yang lebih baik. Sedangkan menurut (Mulia and Saputra 2021) penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh kinerja. Berdasarkan pembahasan di atas serta dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, penelitian tersebut mengajukan hipotesis penelitian.

H4: Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.2.5 Peran Achievement Oriented Leadership Memoderasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM

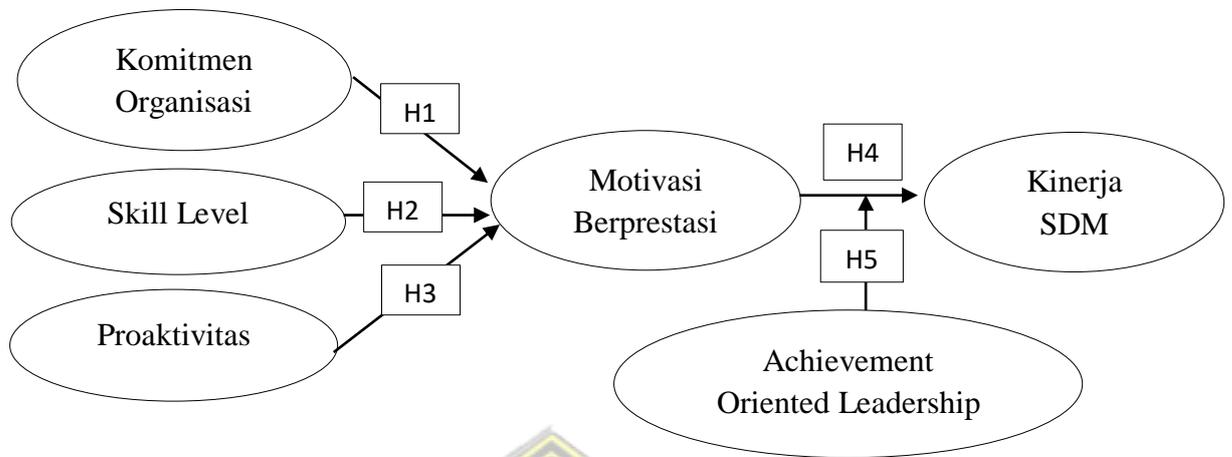
Pada penelitian (Eni 1967) mengatakan *Achievement Oriented Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Tidak hanya itu temuan dari (Beny et al., 2020) menjelaskan bahwa *Achievement Oriented Leadership* sebagai moderasi bagi motivasi berprestasi pengaruh positif terhadap kinerja SDM. *Achievement Oriented Leadership* merupakan kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan sikap yang luar biasa berdasarkan partisipatif, transendental yaitu pemimpin yang berorientasi pada prestasi itu adalah jenis kepemimpinan baru yang didasarkan nilai islami adalah nilai ihsan (Apriany and Fachrunnisa 2021)

Achievement Oriented Leadership menetapkan tujuan yang jelas dan menantang bagi pengikutnya, tetapi pemimpin yang berorientasi pada kinerja menginspirasi pengikut untuk melakukan yang terbaik dan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan (Mat, 2008; Jones dan Geroge, 2011). Pada penelitian (Apriany and Fachrunnisa 2021) menyatakan bahwa AOL memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM. Berdasarkan pembahasan di atas serta dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

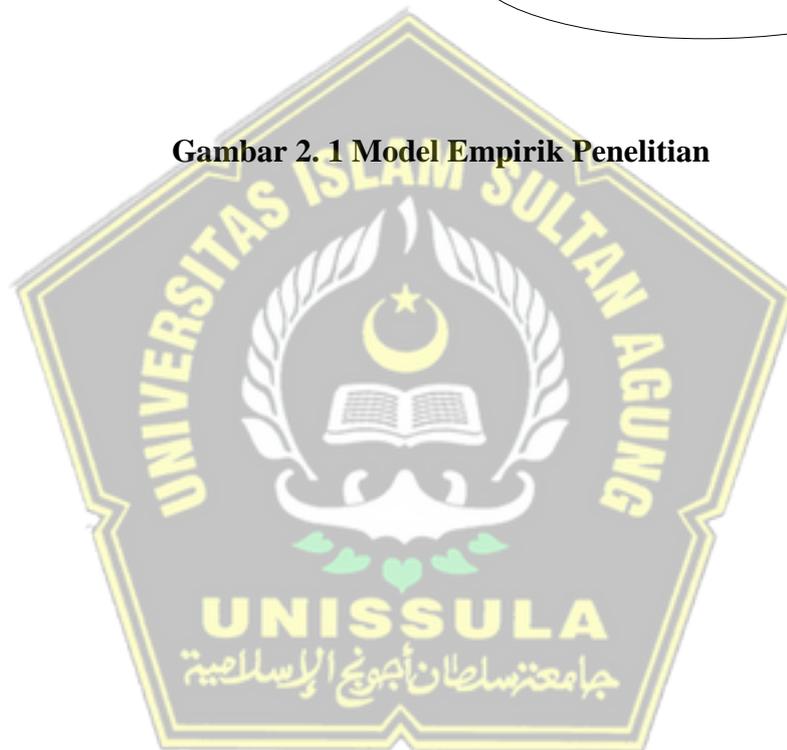
H5: Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh Motivasi berprestasi terhadap Kinerja SDM

2.3 Model Empirik

Model empirik penelitian yang disusun menjadi tiga variabel, yaitu bebas, terikat, dan moderasi. Variabel independen ditandai (X) yang terdiri dari X_1 , X_2 , X_3 , untuk variabel dependen ditandai dengan tanda (Y), kemudian untuk variabel intervening ditandai dengan tanda (Z), dan variabel moderasi ditandai dengan tanda (M). Dalam model empiric ini peneliti ingin mengetahui hubungan atau besarnya pengaruh antara *Komitmen Organisasi*, *Skill level*, *Proaktivitas* dan *Achievement Oriented Leadership* memoderasi pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM* . Model empirik penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dengan kuantitatif. Menurut (Sugiyono 2017:6), *pendekatan kuantitatif* adalah kedudukan variabel yang akan diteliti serta pengaruh suatu variabel yang terhadap variabel lainnya. Alasan penelitian menggunakan explanatory research agar menjawab pengaruh antara variabel Penelitian *explanatory research* merupakan uji hipotesis menggunakan pendekatan kuantitatif karena dalam penelitian ini lebih fokus pada pengujian teori atau hipotesis dengan cara menggunakan prosedur statistic untuk mengukur variabel penelitian. (Sujoko, 2008). Penelitian yang menghubungkan antar variabel termasuk dalam penelitian kuantitatif (Sani dan Vivin, 2013:181)

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono 2010), populasi merujuk pada tempat diperluas yang meliputi objek dengan karakteristik tertentu yang diidentifikasi peneliti untuk diinvestigasi, serta digunakan untuk membuat kesimpulan. Sedangkan pengertian lain dari populasi bahwa seluruh entitas penelitian menjadi sumber dan karakteristik dalam penelitian (Margono, 2004). Konservasi bertujuan untuk menentukan anggota sampel dan populasi yang diinginkan (Ahyar et al. 2020). Populasi penelitian merupakan karyawan bagian produksi di PT Nusantara Building Industri (NBI) dengan jumlah populasi 100 karyawan.

Metode sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih dengan metode apapun. (Ahyar et al. 2020). Penelitian yang menggunakan teknik sampling lebih efisien daripada penelitian pada seluruh populasi. Itulah sebabnya, peneliti harus mempertimbangkan agar pada saat melakukan pencarian informasi selanjutnya dapat menciptakan data yang mencerminkan populasi secara akurat sehingga penelitian dianggap memiliki validitas. (Ahyar et al. 2020). Adapun teknik pengumpulan data menggunakan metode sensus atau jenuh. Sensus adalah teknik pengumpulan data di mana semua elemen populasi diperiksa secara menyeluruh. Data yang diperoleh melalui proses metode sensus yang artinya parameter atau nilai sesungguhnya. Jumlah sampel penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Nusantara Building Industri bagian produksi sebesar 100 karyawan karena sesuai jumlah populasinya.

3.3 Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Data Primer

Data primer merujuk pada sebuah data yang dikumpulkan secara langsung. Data primer didapatkan melalui survei lapangan dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data. (Sugiyono, 2002). Sebuah data primer berasal pengamatan langsung responden di lapangan melalui tanggapan kuesioner untuk memberikan jawaban atas variabel-variabel penelitian. Data primer dikumpulkan secara spesifik untuk memecahkan pertanyaan penelitian. Menurut (Sugiarto 2017:87).

3.3.2 Data sekunder

Data sekunder merupakan sebuah data tersedia sudah sebelumnya dari sumber tidak langsung. Data tidak langsung dimaksudkan data didapat penelitian akan diteliti terdahulu yang subjeknya bersangkutan pada subjek yang akan diteliti. Menurut (Wariyanta 2017:87). Data ini diperoleh gambaran umum dan data yang berhubungan pengaruh Orientasi Berprestasi, Skill Level Dan Faktor Faktor Organisasi pada peningkatan kinerja SDM.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Survei kuesioner dipakai menghimpun data penelitian. Data dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan telah ditulis sebelumnya kepada responden untuk mencari jawaban atas tanggapan yang diberikan pada variabel yang disesuaikan dengan indeks masing-masing variabel. Daftar periksa dan skala penilaian sering digunakan dalam kuesioner. Alat ini menyederhanakan dan mengukur perilaku dan sikap responden. Skala penilaian sangat berguna ketika menilai perilaku, sering kali menggunakan skala Likert. (Ahyar et al. 2020). Untuk mengukur jawaban atau tanggapan responden pada skala likert. Skala likert merupakan skala dengan 5 tingkatan preferensi respon yang berbeda dari responden (Imam Ghozali., 2005). Berikut skala likert dari jawaban responden berikut :

Tabel 3. 1 Skala Likert

Kriteria	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2

STS	Sangat Tidak Setuju	1
-----	---------------------	---

3.5 Pengukuran Variabel

Dalam riset ini, tabel berikut menggambarkan definisi operasional dari yang digunakan:

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Komitmen Organisasi (X1) Komitmen terhadap organisasi merujuk pada kondisi psikologis di mana karyawan merasa terhubung dengan nilai, norma, dan tujuan serta memiliki dorongan yang besar terhadap organisasi tersebut. (N. Allen and J. Meyer 1990)	1. Sangat sulit meninggalkan organisasi 2. Merasa banyak gangguan jika memutuskan berhenti dari organisasi 3. Tidak akan terlalu mahal bagi individu untuk meninggalkan organisasi	(N. Allen and J. Meyer 1990)
2.	Skill Level (X2) <i>Skill Level</i> merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam ketrampilan yang luas berupa teknis, human dan konsep. Penguasaan keterampilan berupa pengalaman yang diperoleh dalam bidang tersebut. (Gunandar 2013)	1. Kemampuan teknis 2. Kemampuan Interpersonal 3. Kemampuan Konseptual	(Gunandar 2013)

3.	<p>Proaktivitas (X3)</p> <p>Proaktivitas merupakan sikap di mana seseorang secara aktif mengambil inisiatif pribadi untuk memengaruhi lingkungan sekitarnya. (Crant 2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketrampilan dalam mengenali peluang 2. Kecakapan dalam memulai perubahan 3. Keinginan untuk menciptakan situasi yang menguntungkan 	(Crant 2000)
4.	<p>Motivasi Berprestasi (Z)</p> <p>Dorongan untuk berprestasi, bekerja sesuai standar, dan berusaha mencapai kesuksesan. (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge 2008)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pencapaian tujuan 2. Menikmati tantangan dalam pekerjaan 3. Memiliki tanggung jawab tinggi 4. Siap mengambil Resiko yang diperlukan 5. Memiliki kreatifitas dan inovatif tinggi. 	(Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge 2008)
5.	<p>Achievement Oriented Leadership (M)</p> <p>Kepemimpinan orientasi prestasi ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Penetapan tujuan mengarah pada produktivitas yang lebih besar dan mendorong individu untuk menetapkan tujuan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Goal setting 2. Feedback 3. Rewards 	(Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012) dalam (Rana, K'aol, and Kirubi 2019)

	pribadi dan profesional. (Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012) dalam (Rana, K'aol, and Kirubi 2019)		
6.	Kinerja SDM (Y) <i>Kinerja SDM</i> merupakan presentasi pekerjaan berupa hasilnya yang telah diberikan demi tujuan organisasi (Audenaert et al. 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat produktif dalam menjalankan tugas 2. Terampil dan memanfaatkan sumber daya dengan efisien 3. Berupaya maksimal dalam setiap tindakan 	(Audenaert et al. 2019)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Deskripsi merupakan analisis dalam menjelaskan data yang terkumpul pada pendapat responden pada jawaban pernyataan yang dipilih dan distribusi frekuensi pada pernyataan responden. Analisa ini dapat digunakan juga penggambaran yang lebih dalam pada variabel-variabel yang dilakukan penelitian. Ukuran analisis deskriptif untuk mendiskripsikan data penelitian dari kriteria rata-rata :

Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif

Skala skor	Nilai Tafsir
1,00-1,79	Sangat Rendah
1,80-2,59	Rendah
2,60-3,39	Sedang
3,40-4,19	Tinggi
4,20-5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2018)

3.6.2 Partial Least Square (PLS)

Metode smartPLS dipakai sebagai teknik analisis data dalam penelitian ini. Metode ini structural lebih fleksibel dalam menguji hubungan serta dapat menganalisis jalur variabel laten. Sehingga seringkali menjadi pilihan utama bagi peneliti yang berfokus pada bidang ilmu sosial. Selain itu, data menggunakan indeks dengan interval kategorikal, ordinal, dan proporsional dalam model yang sama, serta tidak memerlukan sampel yang besar. (J. F Hair, Hult, and Ringle 2017). Selain untuk menguatkan PLS juga dipakai menentukan pengaruh antara variabel laten atau tidak. Metode PLS juga digunakan untuk struktur yang muncul melalui refleksi dan pembentukan indikator.

3.6.2.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut (J. F Hair, Hult, and Ringle 2017), model outer merupakan Hubungan antara setiap indikator dan variabel. Outer model yang baik memiliki hubungan terukur antara metrik dan struktur. Peneliti bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas.

3.6.2.1.1 Uji Validitas

a. Convergent validity

Covergent validity mengukur tingkat sejauh mana indikator-indikator sebuah variabel laten memuat informasi yang relevan terkait dengan konstruk tersebut. Perhubungan skor indikator dan skor variabel laten (J. F Hair, Hult, and Ringle 2017), menyatakan untuk pengukuran ini, bahwa outer loading antara > 0.7. Apabila skor loading sesuai maka dinyatakan indikator variabel penelitian tersebut valid, begitu juga sebaliknya. Untuk memeriksa validitas konvergen, penggunaa dengan nilai AVE > 0.5.

b. Discriminant validity

Validitas diskriminan yang menggunakan cross loading. Membandingkan nilai korelasi konstruk dengan korelasi struktur. Menurut (Ringle et al. 2023), Isu validitas diskriminan timbul ketika nilai HTMT meningkat. Untuk mengecek validitas diskriminasi tersebut, dapat rasio HTMT. Apabila nilai HTMT < 0,90 maka struktur mempunyai nilai diskriminan yang baik.

3.6.2.1.2 Uji Reliabilitas

Reliability diartikan sebagai serangkaian uji mengevaluasi keandalan pertanyaan. Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur keakuratan dan ketepatan suatu proses pengukuran. Dalam menguji reliabilitas menurut (Ringle et al. 2023) dapat melalui reliabilitas komposit dan cronbach's Alpha. Variabel dikatakan reliable apabila mempunyai

nilai komposit sebesar $\geq 0,70$ serta didukung dengan nilai Cronbach's Alpha pada setiap indikatornya sebagai berikut :

Tabel 3. 4 Cronbach Alfa

Cronbach Alfa		
0,40 – 0,60	0,61 – 0,80	0,81 – 1,00
Cukup dapat diandalkan	Dapat diandalkan	Bervariasi dapat diandalkan

3.6.2.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) dibangun menggunakan smartPLS , termasuk nilai R-squared untuk setiap variabel dependen. Menurut (Ringle et al. 2023). Menurut (Ringle et al. 2023) Model struktural biasa disebut dengan model internal yang suatu teori tertentu.

3.6.2.2.1 R-Square (R^2)

Metode R-squared menampilkan masing-masing variabel laten terikat. Nilai R^2 dapat mengevaluasi pengaruh variabel saat ini terhadap variabel laten berikutnya. Mengetahui signifikan atau tidak R-Square merupakan evaluasi yang bertujuan mengukur kekuatan prediksi inner model. Menurut (Joseph F. Hair et al. 2019) nilai R-Square memiliki kriteria yaitu :

- Jika nilai $R^2 = 1,00 - 0,75$ sehingga model substansial Kuat
- Jika nilai $R^2 = 0,74 - 0,50$ sehingga model substansial Moderat
- Jika nilai $R^2 = 0,49 - 0,25$ sehingga model substansial Lemah

3.6.2.2.2 F-Square

F-square merupakan nilai perubahan relatif variabel yang dipengaruhi oleh faktor endogen dibandingkan dengan variabel yang dipengaruhi oleh faktor endogen. Untuk mengevaluasi perubahan yang dipengaruhi oleh faktor endogen dalam kaitannya dengan variabel yang dipengaruhi oleh faktor endogen.

- Jika nilai $F^2 = 0,02 - 0,14$ maka variabel eksogen mempunyai pengaruh yang kecil terhadap variabel endogen.
- Jika nilai $F^2 = 0,15$ sampai $0,34$ maka variabel eksogen mempunyai pengaruh moderasi terhadap variabel endogen.
- Jika nilai $F^2 = > 0,35$ maka terdapat pengaruh yang sangat besar antara variabel eksogen dan variabel endogen.

3.6.2.2.3 Goodness of Fit (GoF)

Dalam smartPLS GoF adalah ukuran mengevaluasi kecocokan model secara menyeluruh. GoF memberikan gambaran tentang seberapa baik model menjelaskan pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam model. GoF dihitung sebagai akar kuadrat dari nilai rata-rata indeks komunalitas dikali dengan rata-rata R^2 . Indeks GoF memiliki nilai interpretasi sebesar yang kecil berada di kisaran 0,1, sedangkan yang sedang berada di sekitar 0,25, dan yang besar adalah lebih dari 0,36 (Ghozali, 2015). GoF memiliki rumus sebagai berikut :

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Com} \times R}$$

3.6.2.2.4 Uji Multikolonieritas (VIF)

Variance Inflation Factor (VIF) untuk menilai kolinearitas. Kolinearitas tersebar luas. Multikolinearitas adalah fenomena di mana dua atau lebih variabel independen atau konstruk eksogen dalam analisis statistik saling berkorelasi atau terkait satu sama lain secara signifikan dan mempunyai korelasi yang sangat tinggi sehingga mempengaruhi kemampuan prediksi model (Ringle et al. 2023). Nilai faktor inflasi varians (VIF) yang digunakan secara efektif adalah < 5 , idealnya < 3 .

3.6.3 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan diajukan untuk diuji dalam penelitian. Hipotesis memberikan jawaban awal atau perkiraan terhadap rumusan masalah penelitian. Ketika rumusan masalah penelitian telah dirumuskan dalam bentuk kuesioner, hipotesis yang diajukan berfungsi prediksi atau asumsi tentang pengaruh antara variabel-variabel yang diukur kuesioner tersebut. Hipotesis ini kemudian diuji secara empiris menggunakan data yang diperoleh dari kuesioner untuk melihat sejauh mana prediksi tersebut dapat didukung oleh bukti. (Sugiyono. 2018). Dalam penelitian ini, uji t dan p digunakan mengukur hubungan yang dihipotesiskan diungkapkan oleh koefisien jalur. Koefisien jalur dapat ditentukan dari nilai uji T (koefisien kritis) yang ditentukan pada proses bootstrapping (metode resampling). Pada tingkat alpha (α) sebesar 0,05 penilaian jika uji t (koefisien kritis) digunakan sebagai kriteria pembanding seperti:

- Hipotesis ditolak apabila $t\text{-hitung} < 1,65$ atau nilai $\text{sig} > 0,05$
- Hipotesis diterima apabila $t\text{-hitung} > 1,65$ atau nilai $\text{sig} < 0,05$

3.6.4 Uji Moderating Effect

Dalam SmartPLS, efek moderasi mengoreksi hubungan non-linier dengan memasukkan efek interaksi ke dalam model. Ini memungkinkan kita untuk lebih akurat memahami dan memodelkan hubungan antara variabel-variabel dalam konteks yang lebih kompleks dan dinamis. (Ghozali, 2015). Menurut Henseler dan Fassott (2010), Efek moderasi mengindikasikan hubungan interaktif antara variabel independen dan variabel moderator berdasarkan dampak terhadap variabel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Deskripsi pada penelitian ini untuk memberikan gambaran mengenai pendistribusian data yang dilakukan. Penyajian informasi demografi responden diperlukan untuk menggambarkan serta memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil survei. Dalam hal ini, respondennya adalah 100 orang karyawan produksi PT Nusantara Building Industri yang menjadi sampel ini. Sehingga penelitian melalui distribusi kuesioner sehingga diperoleh data yang ditujukan kepada karyawan produksi PT NBI.

Pengumpulan data kuesioner dilakukan dalam kurun waktu dua minggu. Seluruh hasil survei dari kuesioner sesuai dengan kriteria persyaratan. Hasil pengumpulan kuesioner ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Kuesioner

Kriteria	Frekuensi	Presentase (%)
Kuesioner yang disebar	100	100 %
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0 %
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0 %
Kuesioner yang memenuhi syarat	100	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.1 terlihat jumlah survei yang disebar adalah 100%. Jumlah survei yang tidak dikembalikan adalah 0% dan jumlah survei yang tidak lengkap adalah 0%. Sehingga hasil kuesioner 100% survei memenuhi persyaratan.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Pengelompokan jenis kelamin terdapat 100 responden pada penelitian terdapat pada :

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Valid	Laki – Laki	100	100%
	Perempuan	0	0%
	Total	100	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Dari tabel 4.2 menjelaskan jenis kelamin pada responden keseluruhan di dominasi laki-laki karena persentase sebesar 100%. Sedangkan pada responden kali ini pada bagian ini presentasi perempuan hanya sebesar 0% atau tidak ada sama sekali. Dikarenakan responden yang di pilih pada bagian produksi dilapangannya yang beroperasi pada mesin-mesin produksi sehingga pada responden ini didominasi laki-laki.

4.2.2 Usia atau Umur Responden

Pengelompokan Usia terdapat 100 responden penelitian terdapat pada :

Tabel 4. 3 Usia Responden

	Usia Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Valid	20- 30 Tahun	20	20%
	31- 40 Tahun	64	64%
	41- 50 Tahun	16	16%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.3 menyatakan jumlah responden dengan kategori usia 31-40 tahun dengan presentase 64% termasuk respondeng paling banyak. Sedangkan

responden di usia 20-30 tahun dengan persentase 20%. Kemudian jumlah persentase responden yang paling sedikit yang berusia 41-50 tahun dengan persentase 16 %. Hal ini menunjukkan bahwa usia produktif pada bagian produksi di PT NBI adalah karyawan yang berusia 31-40 tahun.

4.2.3 Posisi Kerja Responden

Pengelompokan posisi kerja responden terdapat 100 responden pada penelitian terdapat :

Tabel 4. 4 Posisi Kerja Responden

	Posisi Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
Valid	Fiber Cement (FC)	49	49%
	AAC	38	38%
	Pamper	7	7%
	Engineer	6	6%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 4.4 mengartikan data 100 responden ini dengan posisi kerja di bagian produksi PT Nusantara Building Industries paling banyak yaitu produksi FC (fiber Cement) dengan persentase 49%. Namun posisi kerja paling sedikit pada posisi engineer hanya 6%. Posisi kerja responden pada posisi AAC persentasenya sebesar 38% . lalu untuk bagian pamper di produksi ini hanya 7%. Dari data diatas maka posisi kerja yang dimiliki responden di bagian produksi yang begitu mendominasi pada posisi produksi Fiber cement dengan persentase 49%.

4.2.4 Masa Kerja Responden

Pengelompokan masa kerja responden terhadap 100 responden pada penelitian terdapat tabel berikut :

Tabel 4. 5 Masa Kerja Responden

	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
Valid	1- 5 Tahun	38	38%

6-10 Tahun	41	41%
11- 15 Tahun	17	17%
16 – 20 Tahun	4	4%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari Tabel 4.5 mengartikan data diperoleh pada penelitian 100 responden yang masa kerja sangat banyak yaitu 6-10 tahun dengan persentase 41% dan masa kerja dengan perolehan sedikit pada 16-20 tahun dengan persentase 4%. Masa kerja pada responden 1-5 tahun pada di persentase 38% sedangkan masa kerja pada 11-15 tahun dengan persentase 17%. Dari data tersebut maka masa kerja yang dimiliki responden pada 6-10 tahun mendominasi dengan persentase 41%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan feedback dari 100 orang responden terkait Model Peningkatan *Kinerja SDM* melalui *Orientasi Berprestasi*, *Skill Level* dan *Faktor Faktor Individu*, peneliti selanjutnya akan mengklasifikasikan jawaban responden ke dalam kategori penilaian 1 terendah dan 5 tertinggi. Maka mengelompokkan data responden ke dalam satu kategori penilaian berdasarkan rentang skala berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi-Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Hasil perhitungan dari rumus yang telah disebutkan sebelumnya menghasilkan interval kelas sebesar 0,8. Sehingga mean jawaban responden maka kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan berikut :

Tabel 4. 6 Kategori Nilai Mean Jawaban Responden

Rata – Rata	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Sedang
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2018)

4.3.1 Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Berdasarkan data pada tabel 4.7 Total rata-rata variabel *kinerja SDM* memperoleh nilai 4,83 yang berarti termasuk ke kategori nilai sangat tinggi. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa hasil jawaban responden tertinggi adalah pada indikator kedua (Kinerja SDM2) dengan isi pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik”. Pernyataan ini memperoleh nilai rata-rata 4,84 yang berarti masuk kategori nilai rata-rata yang sangat tinggi. Pernyataan tersebut menjadi indikator tertinggi karena sebagian besar responden meyakini bahwa karyawan disana dalam memberikan hasil kinerja dalam perkerjaannya dengan kualitas kerja yang sangat baik yang sesuai yang diharapkan perusahaan seperti kecakapan dalam bekerja serta kehati-hatian dalam bekerja pula. Sedangkan pada indikator ketiga (Kinerja SDM3) berupa “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.” Menjadi pernyataan indikator terendah dengan memperoleh nilai rata-rata 4,80.

Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden mengenai Kinerja SDM

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata-Rata	Keterangan
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kinerja SDM1	0	0,00	0	0,00	3	3,00	9	9,00	88	88,00	4,85	Sangat Tinggi

Kinerja SDM2	0	0,00	0	0,00	1	1,00	14	14,00	85	85,00	4,84	Sangat Tinggi
Kinerja SDM3	0	0,00	0	0,00	3	3,00	14	14,00	83	83,00	4,80	Sangat Tinggi
TOTAL RATA-RATA											4,83	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian produksi pada NBI ini meyakini bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan di bagian produksi dengan waktu tepat karena karyawan mempertimbangkan kualitas kerjanya supaya mendapatkan kualitas produksinya yang sangat baik. Karyawan bagian produksi pada NBI yang memiliki kinerja SDM beranggapan dalam menyelesaikan pekerjaan kualitas pada hasil produksi harus lebih baik sehingga mereka pasti akan teliti dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan bagian produksi pada NBI yang memiliki kinerja SDM selalu memastikan dalam menyelesaikan pekerjaan disesuaikan pada standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat melatih karyawan agar konsisten dalam melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang diberikan saat bekerja akan sama.

4.3.2 Diskripsi Variabel Motivasi Berprestasi

Berdasarkan data pada tabel 4.8 *motivasi berprestasi* memperoleh 4,85 termasuk kriteria nilai sangat tinggi. Dengan data tersebut hasil jawaban responden tertinggi adalah pada indikator pertama (MB1) dengan isi pernyataan “Saya memiliki dorongan untuk memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan.” Pernyataan ini mendapatkan nilai rata-rata 4,89 artinya masuk dalam nilai rata-rata sangat tinggi. Pernyataan tersebut menjadi pernyataan tertinggi karena mayoritas responden meyakini bahwa mereka mempunyai tujuan dan harapan untuk melakukan suatu pekerjaan di perusahaan tempat mereka bekerja.

Sedangkan pada indikator kedua (MB2) berupa “Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya dengan baik”. Menjadi indikator terendah dengan nilai rata-rata 4,82.

Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Responden mengenai Motivasi Berprestasi

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata Rata	Keterangan
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
MB 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	11	11,00	89	89,00	4,89	Sangat Tinggi
MB 2	0	0,00	0	0,00	2	2,00	14	14,00	84	84,00	4,82	Sangat Tinggi
MB 3	0	0,00	0	0,00	1	1,00	14	14,00	85	85,00	4,84	Sangat Tinggi
MB 4	0	0,00	0	0,00	1	1,00	13	13,00	86	86,00	4,85	Sangat Tinggi
MB 5	0	0,00	0	0,00	1	1,00	12	12,00	87	87,00	4,86	Sangat Tinggi
TOTAL RATA-RATA											4,85	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2024

Maka dapat disimpulkan bahwa *motivasi berprestasi* yang dilakukan karyawan dalam bekerja sangat diperlukan. Seseorang dengan memiliki motivasi berprestasi pasti memiliki tujuan yang ingin diperolehnya. Motivasi tersebut dapat membuat seseorang menjadi semangat saat bekerja dan memiliki target pencapaian kinerja yang dihasilkan seseorang tersebut akan baik dan meningkat serta mereka memiliki ambisi yang tinggi untuk mencapai sebuah keberhasilan dan berani menghadapi resiko nya. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan produksi di NBI disini dapat mejadikan seseorang untuk dapat memperoleh orientasi tujuan dalam bekerja bahkan dapat menjadikan seseorang dapat bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

4.3.3 Diskripsi Variabel Achievement Oriented Leadership

Berdasarkan data dalam tabel 4.9 Total rata-rata variabel *achievement oriented leadership* memperoleh nilai 4,84 yang berarti nilai sangat tinggi. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa hasil responden tertinggi adalah pada indikator ketiga (AOL3) dengan isi pernyataan “Pemimpin saya selalu memberikan apresiasi ataupun motivasi selama saya menjalankan tugas.” Pernyataan ini memperoleh nilai rata-rata 4,85 yang berarti masuk dalam kategori nilai rata-rata sangat tinggi. Disimpulkan pimpinan ditempat para responden selalu memberikan apresiasi terhadap para karyawan terhadap kerja kerasnya. Apresiasi yang diberikan pimpinan disini dapat berupa reward atau motivasi untuk karyawan berprestasi.

Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Responden mengenai Achievement Oriented Leadership

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata-Rata	Keterangan
	1	2	3	4	5							
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
AOL 1	0	0,00	0	0,00	1	1,00	14	14,00	85	85,00	4,84	Sangat Tinggi
AOL 2	0	0,00	0	0,00	2	2,00	12	12,00	86	86,00	4,84	Sangat Tinggi
AOL 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15	15,00	85	85,00	4,85	Sangat Tinggi
TOTAL RATA-RATA											4,84	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2024

Maka dapat disimpulkan bahwa *achievement oriented leadership* yang dilakukan karyawan dalam bekerja sangat diperlukan. Seseorang dengan *achievement oriented leadership* akan selalu ingin mendapatkan keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pimpinannya. Mereka ini tentunya membutuhkan seseorang yang selalu menghargai apapun keberhasilan yang telah

dicapai mereka bahkan membutuhkan arahan yang jelas tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan produksi di NBI ini membutuhkan figure pimpinan yang senantiasa menghargai apapun yang mereka berikan atas bentuk apresiasi untuk menghargai karyawannya.

4.3.4 Diskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan data dalam tabel 4.10 total rata-rata variabel *komitmen organisasi* memperoleh nilai 1,30 yang berarti kategori sangat rendah. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa hasil jawaban responden tertinggi adalah pada indikator ketiga (KO3) dengan isi pernyataan “Saya akan rugi bila keluar dari perusahaan.” Pernyataan ini memperoleh nilai rata – rata 1,38 kategori rendah. Hal ini menunjukkan karyawan disana merasa tidak ada hal-hal dalam bekerja disana yang merugikan karyawannya sehingga mereka merasa tidak mendapatkan kesulitan dalam meninggalkan perusahaan. Sedangkan indikator kedua (KO2) “Saya akan terganggu bila memutuskan berhenti dari perusahaan.” merupakan indikator terendah karena nilai rata-rata 1,23.

Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Responden mengenai Komitmen Organisasi

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata-Rata	Keterangan
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
KO 1	75	75,00	22	22,00	2	2,00	1	1,00	0	0,00	1,29	Sangat Rendah
KO 2	78	78,00	21	21,00	1	1,00	0	0,00	0	0,00	1,23	Sangat Rendah
KO 3	71	71,00	22	22,00	6	6,00	0	0,00	0	0,00	1,38	Sangat Rendah
TOTAL RATA-RATA											1,30	Sangat Rendah

Sumber : data primer diolah, 2024

Maka disimpulkan bahwa karyawan bagian produksi di NBI menunjukkan keterlibatan seseorang pada perusahaannya menunjukkan tingkat dedikasi yang kuat dan kesiapan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa responden memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan mereka. Hal ini mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki keyakinan dan kesiapan untuk menerima tujuan perusahaan serta keputusan untuk tetap setia atau meninggalkan perusahaan.

4.3.5 Diskripsi Analisis Variabel Skill Level

Berdasarkan data dalam tabel 4.11 Total rata-rata variabel *skill level* ini memiliki hasil keseluruhan sebesar 4,77 yang masuk kategori sangat tinggi. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa hasil jawaban responden tertinggi adalah pada indikator kedua (SL2) dengan isi pernyataan “Saya merasa mempunyai keterampilan dalam pengelolaan komunikasi.” Pernyataan ini memperoleh nilai rata-rata 4,79 yang artinya sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan teknis dalam pengoperasian mesin-mesin produksi perusahaan atau bahkan keterampilan komunikasi dikarenakan perusahaan sejak awal telah membekali pelatihan yang membantu responden untuk dapat bisa menguasai keterampilannya agar memudahkan dalam bekerja. Sedangkan indikator ketiga (SL3) “Saya memahami pengetahuan dasar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan saya.” menjadi hasil indikator terendah dengan nilai rata-rata 4,76. Karena mungkin responden merasa bahwa bekerja dalam bagian produksi yang dibutuhkan berupa keterampilan secara langsung dalam mengoperasikan alat-alat produksi jadi tidak hanya berupa

pemahaman pengetahuan alatnya saja namun dibuktikan dengan pengoperasian sehingga kecakapan, kelihaihan dan tanggung jawab dalam mengoperasikan alat tersebut yang diperlukan oleh responden.

Tabel 4. 11 Hasil Jawaban Responden mengenai Skill Level

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata-Rata	Keterangan
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
SL 1	0	0,00	0	0,00	1	1,00	21	21,00	78	78,00	4,77	Sangat Tinggi
SL 2	0	0,00	0	0,00	2	2,00	17	17,00	81	81,00	4,79	Sangat Tinggi
SL 3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	24	24,00	76	76,00	4,76	Sangat Tinggi
TOTAL RATA-RATA											4,77	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2024

Maka disimpulkan bahwa karyawan produksi di NBI telah puas terhadap keterampilannya teknis atau keterampilan lainnya yang telah dibekali saat awal masuk perusahaan hingga menjadi professional. Karyawan produksi di NBI juga telah dipercaya perusahaan bahwa penilaian keterampilan karyawan yang sering memiliki efek positif pada kinerja mereka.

4.3.6 Hasil Analisis Variabel Proaktivitas

Berdasarkan data dalam tabel 4.12 Total rata-rata variabel *proactivity* ini keseluruhan sebesar 4,71 termasuk kategori sangat tinggi. Dengan data tersebut menunjukkan bahwa hasil jawaban responden tertinggi adalah pada indikator kedua (P2) dengan isi pernyataan “saya secara terus menerus mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan saya.” Pernyataan ini memperoleh rata-rata 4,75 artinya sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki inisiatif pribadi dalam memperbaiki situasi atau bahkan menciptakan gagasan baru ketika

karyawan lain tidak aktif. Dengan hal tersebut maka responden disini telah memiliki keberanian untuk memulai suatu perubahan. Sedangkan indikator ketiga (P3) “Saya suka menjadi yang terdepan dalam memberi ide, meski berbeda pendapat dengan orang lain.” menjadi hasil indikator terendah dengan nilai rata-rata 4,68 .

Tabel 4. 12 Hasil Jawaban Responden mengenai Proactivity

Indikator	STS		TS		KS		S		SS		Rata-Rata	Keterangan
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
P 1	0	0,00	0	0,00	4	4,00	21	21,00	75	75,00	4,71	Sangat Tinggi
P 2	0	0,00	0	0,00	4	4,00	17	17,00	79	79,00	4,75	Sangat Tinggi
P 3	0	0,00	0	0,00	5	5,00	22	22,00	73	73,00	4,68	Sangat Tinggi
TOTAL RATA-RATA											4,71	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2024

Maka disimpulkan bahwa proactivity pada karyawan di produksi di NBI ini tingkat inisiatif pribadinya cukup baik perilaku karyawan seperti ini dapat mencerminkan nilai tambah karyawan dan bentuk termasuk perilaku yang positif, Dengan hal itu karyawan produksi di NBI dapat melakukan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan disini bisa berupa dapat mencari keadaan dalam melakukan kesempatan yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.

4.4 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

4.4.1 Uji Validitas

4.4.1.1 Convergent Validity

Convergent validity menggunakan skor outer loading dalam pengujiannya. Sebuah indikator bila berkategori bagus bilamana skor outer loading $\geq 0,70$ (J. F Hair, Hult, and Ringle 2017) berarti convergent validity sangat layak.

Sedangkan Average Variant Extracted (AVE) untuk tiap indikator secara masing-masing dengan syarat skor diharuskan $> 0,50$. Berikut ini nilai outer loading dan AVE :

Tabel 4. 13 Uji Validitas Outer Loading dan AVE

Variabel	Indikator	Pemuatan luar (Outer loadings)	AVE	Hasil
Achievement Oriented Leadership	AOL 1 <- AOL	0.773	0.683	Valid
	AOL 2 <- AOL	0.842		
	AOL 3 <- AOL	0.861		
Komitmen Organisasi	KO 1 <- KO	0.811	0.633	Valid
	KO 2 <- KO	0.772		
	KO 3 <- KO	0.803		
Kinerja SDM	Kinerja SDM 1 <- Kinerja SDM	0.877	0.792	Valid
	Kinerja SDM 2 <- Kinerja SDM	0.902		
	Kinerja SDM 3 <- Kinerja SDM	0.891		
Motivasi Berprestasi	MB 1 <- MB	0.730	0.570	Valid
	MB 2 <- MB	0.800		
	MB 3 <- MB	0.799		
	MB 4 <- MB	0.712		
	MB 5 <- MB	0.729		
Proactivity	P1 <- P	0.830	0.766	Valid
	P2 <- P	0.880		
	P3 <- P	0.913		
Skill Level	SL 1 <- SL	0.711	0.631	Valid
	SL 2 <- SL	0.872		
	SL 3 <- SL	0.791		
	AOL x MB -> AOL x MB	1.000		Valid

Sumber : Data primer diolah, 2024

Dari tabel 4.13 diatas setiap indikator atau outer loading memiliki nilai $> 0,5$, yang menunjukkan bahwa indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, analisis tambahan dapat dilakukan karena indikator-indikator tersebut secara efektif mencerminkan konstruk yang diukur. Sedangkan pada validitas Average Variance Extracted (AVE) menyatakan apabila penelitian

dikatakan memuaskan bila mempunyai nilai AVE > 0,5. Pada hasil penelitian ini menyatakan bahwa seluruh variabel mempunyai nilai >0,5 hasil ini dapat dikatakan pada variabel tersebut memiliki nilai pada validity yang baik.

4.4.1.2 Discriminant validity

Validitas diskriminan mengetahui seberapa jauh konstruk satu dengan konstruk lainnya, dan menunjukkan uniknya konstruk tersebut. Salah satu metode terbaik untuk mengukur validitas diskriminan adalah melalui nilai Herriott-Monotrait Ratio. Jika nilai HTMT kurang dari 0,90, ini menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dalam konteks pengukuran baru, HTMT adalah kriteria yang efektif untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk yang diukur secara berbeda benar-benar memiliki perbedaan yang signifikan di antara mereka. (Joseph F. Hair et al. 2019)

Tabel 4. 14 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

	Rasio heterotrait-monotrait (HTMT)
KO <-> AOL	0.199
Kinerja SDM <-> AOL	0.733
Kinerja SDM <-> KO	0.185
MB <-> AOL	0.868
MB <-> KO	0.262
MB <-> Kinerja SDM	0.620
P <-> AOL	0.058
P <-> KO	0.156
P <-> Kinerja SDM	0.277
P <-> MB	0.273
SL <-> AOL	0.337
SL <-> KO	0.183
SL <-> Kinerja SDM	0.701
SL <-> MB	0.836

SL <-> P	0.132
----------	-------

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.14 diatas menyatakan nilai HTMT penelitian bahwa seluruh variabelnya hasilnya $< 0,90$. Sehingga hasil penelitian tersebut telah memenuhi syarat maka hasil HTMT dapat dinyatakan bahwa konstruknya pada validitas deskrimina nya baik.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diterapkan harus mengacu skor composite reliability tertuju pada pengukuran variabel/konstruk di blok sebuah indikator dan cronbach alpa. Hasil yang didapat untuk menunjukkan variabel akan dikatakan reliable apabila composite reliability menampilkan skor $> 0,70$ berarti data yang diperoleh reliable sedangkan nilai atau skor cronbach alpa digunakan untuk memperkuat uji realibilitas dengan composite reability sebelumnya (Ringle et al. 2023). Nilai cronbach alpa dari (0,40-0,60; 0,61-0,80; dan 0,81-1,00) mempunyai tingkat reliabilitas cukup andal, andal, dan sangat andal (Ringle et al. 2023). Berikut nilai Cronbach's alpa dan Composite reliability untuk variabel penelitian ini :

Tabel 4. 15 Cronbach's alpa dan Composite reability

Variabel	Cronbac h's alpha	Composite Reability	Hasil
AOL	0.820	0.891	Reliabel
Komitmen Organisasi (KO)	0.716	0.839	Reliabel
Kinerja SDM	0.865	0.917	Reliabel
Motivasi Berprestasi (MB)	0.823	0.870	Reliabel
Proaktivty (P)	0.853	0.891	Reliabel
Skill Level (SL)	0.720	0.837	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.15 nilai cronbach's alpa dari seluruh variabel memiliki nilai 0,61 – 0,80 yang realibilitasnyanya nilainya handal dan 0,81 – 1,00 bahkan nilai sangat handal. Nilai Cronbach alpha pada penelitian sesuai kriteria. Oleh karena itu, nilai Cronbach alpha masing-masing variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang dapat diandalkan. Sedangkan tingkat reliabilitas komposit masing-masing telah terbukti melebihi 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas komposit, menandakan tersebut memiliki tingkat keandalan yang sangat baik.

4.5 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural merupakan proses penilaian bertujuan untuk menguji dan memvalidasi hubungan antara variabel berdasarkan teori yang mendasarinya. Model struktural sering digunakan dalam analisis data untuk memahami kompleksitas hubungan antar variabel dan untuk memprediksi dampak variabel independen terhadap variabel dependen.

4.5.1 R-Square (R^2)

Menurut (Joseph F. Hair et al. 2019) mengatakan R-Square yaitu patokan perbandingan macam skor variabel dipengaruhi yang dimana bisa diterangkan oleh variabel yang sudah mempengaruhi. R-Square ini digunakan dalam memperkirakan baik/buruknya suatu model. R-Square sendiri berkriteria sebagai berikut :

- Apabila R^2 bernilai 1,00 - 0,75 maka model substansial Kuat.

- Apabila R^2 bernilai 0,74 – 0,50 maka model substansial Moderat atau sedang
- Apabila R^2 bernilai 0,49 - 0.25 model substansial Lemah

Tabel 4. 16 R-Square

Variabel	R-square
Kinerja SDM*	0,467
Motivasi Berprestasi**	0,637

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 nilai R-square dua variabel yaitu Kinerja SDM dan Motivasi Berprestasi. Pada variabel Kinerja SDM dengan R-square bernilai 0,467 mempunyai arti pada variabel Kinerja SDM dipengaruhi terhadap Motivasi Berprestasi sebesar 46,7%. Sedangkan variabel Motivasi Berprestasi mempunyai nilai R-Square sebesar 0,637 maka pengaruh pada Komitmen Organisasi, Skill Level, dan Proactivity mampu menjelaskan sebesar 63,7% maka dari hasil pengaruh tersebut model bisa dinyatakan Moderat/sedang.

4.5.2 F-Square

Pada penelitian ini akan melihat pengaruh substantif dari konsepsi endogen yang dipengaruhi oleh konsepsi eksogen melalui nilai F-Square (F^2). Besarnya pengaruh substantif diklasifikasikan menjadi tiga yaitu 0,02-0,14 ; 0,15-0,34 ; dan >0,35 secara berurutan masuk dalam kategori pengaruh kecil, medium, dan besar (Joseph F. Hair et al. 2019). Data nilai F-Square (F^2) dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 4. 17 F-Square

Variabel	f-square
KO -> MB	0.023
P -> MB	0.047
SL -> MB	1.504
MB -> Kinerja SDM	0.132
AOL x MB -> Kinerja SDM	0.138

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.17 diatas bahwa hasil dari F-Square untuk mengetahui pengaruh substantive yang besar terjadi pada variabel Skill Level (SL) terhadap Motivasi Berprestasi (MB) sebesar (1.417), sedangkan untuk pengaruh substantif kecil terjadi pada hubungan variabel Komitmen Organisasi (KO) dengan Motivasi Berprestasi (MB) substantif sebesar (0.023) , Proactivity (P) terhadap Motivasi Berprestasi (MB) substantif sebesar (0.047), selanjutnya Motivasi Berprestasi (MB) terhadap Kinerja SDM sebesar (0,132), dan variabel moderasi Achievement Oriented Leadership (AOL) terhadap Motivasi Berprestasi (MB) melalui Kinerja SDM dengan nilai substantif sebesar (0.138).

4.5.3 Uji Goodness of Fit (GoF)

Pada uji ini mengevaluasi kinerja model gabungan pengukuran dan model structural, digunakan nilai Goodness of Fit (GoF) yang berkisar antara 0 hingga 1. GoF dihitung sebagai berikut:

Diketahui :

Nilai AVE :

$$\text{Komitmen Organisasi (X1)} = 0.633$$

$$\text{Skill Level (X2)} = 0.631$$

Proactivity (X3)	= 0.766
Motivasi Berprestasi (Z)	= 0.570
Kinerja SDM (Y)	= 0.792
Achievement Oriented Leadership (M)	= 0.732

R_1^2 = nilai R-Square variabel Motivasi Berprestasi
= 0,637

\overline{Com} = total nilai AVE/6

Penyelesaian :

$$\begin{aligned}
\text{GoF} &= \sqrt{\overline{Com} \times R} \\
&= \sqrt{\frac{[0,633 + 0,631 + 0,766 + 0,570 + 0,797 + 0,732]}{6} \times 0,637} \\
&= \sqrt{0,68817 \times 0,637} \\
&= 0,52840292 \text{ dibulatkan } 0,53
\end{aligned}$$

Hasil dari GoF perhitungan ini menunjukkan nilai sebesar 0,53, yang dikategorikan sebagai nilai GoF yang besar. Oleh karena itu, model tersebut termasuk kemambuan yang baik.

4.5.4 Uji Multikoloneritas (VIF)

Suatu variabel dapat dimasukkan ke dalam sebuah model jika tidak ada kolinearitas yang tinggi, yang biasanya ditunjukkan oleh nilai VIF kurang dari 5. Jika nilai VIF melebihi 5, disarankan untuk mengeluarkan variabel tersebut dari model penelitian untuk menghindari masalah kolinearitas. (Ringle et al. 2023).

Tabel 4. 18 Nilai VIF

Hipotesis	VIF
KO -> MB	1.027
P -> MB	1.024
SL -> MB	1.033
MB -> Kinerja SDM	2.275
AOL x MB -> Kinerja SDM	2.908

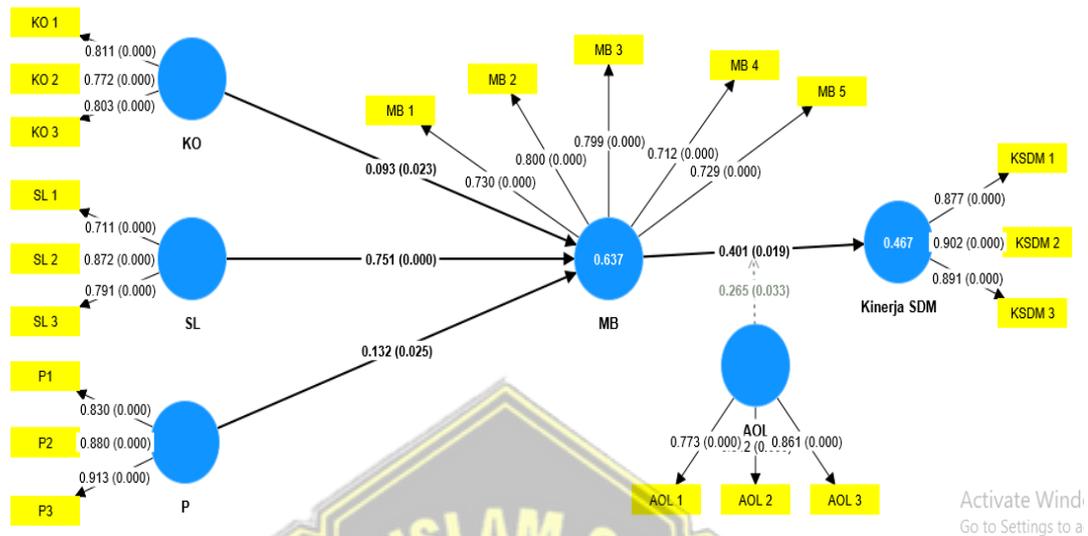
Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Nilai VIF pada tabel 4.18 semua nilai diatas menunjukkan bahwa nilai VIF < 5 sehingga hasil penelitian nilai kolinearitas tersebut tidak memiliki kolinearitas yang tinggi. Hal tersebut berarti menunjukkan jika variabel yang digunakan tidak akan menimbulkan kesalahan dalam penilaian signifikansi serta weight estimation.

4.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping, dimana data yang digunakan adalah data yang dihasilkan pada tahap pengukuran. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan t-statistik yang telah ditentukan. Dengan nilai statistik alpha sebesar 5% dan nilai t-statistik yang digunakan sebesar 1,65, kriteria untuk menerima atau menolak suatu hipotesis adalah bahwa t-statistik yang dihasilkan dalam uji bootstrapping harus lebih besar dari nilai t-tabel satu sisi, yaitu 1,65 untuk standar error 5%, atau memiliki nilai p-value kurang dari 0,05. (Joseph F. Hair et al. 2019). Model uji hipotesis penelitian ini akan dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 4. 1 Hasil Model Penelitian



Sumber : Data primer yang diolah,2024

Dari gambar di atas, untuk menentukan nilai signifikansi antara nilai t dan p-value maka hipotesis diterima atau ditolak. Pendekatan ini, menjadi pengukuran berdasarkan asumsi statistik. Namun hal ini mungkin didasarkan pada pengamatan empiris. Untuk bootstrap resampling hipotesis dapat diterima jika signifikansi t-value lebih besar dari 1,65 dan p-value kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak, atau sebaliknya. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis yang dilakukan sebagai bagian dari penelitian:

Tabel 4. 19 Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Komitmen Organisasi -> Motivasi Berprestasi	0.093	0.091	0.046	1.993	0.023	Signifikan
Skill Level ->	0.751	0.759	0.048	15.743	0.000	Signifikan

Motivasi Berprestasi						
Proactivity -> Motivasi Berprestasi	0.132	0.138	0.067	1.957	0.025	Signifikan
Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0.401	0.395	0.192	2.084	0.019	Signifikan
AOL x Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0.265	0.259	0.144	1.840	0.033	Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel tersebut, penelitian ini menghasilkan temuan sebagai berikut:

- H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Berprestasi.** Hasil dari Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Berprestasi mempunyai P- Value sebesar 0.023 serta T-Statistik 1.993 maka hasil uji hipotesis tersebut sesuai syarat nilai P-Values < 0.05 serta T-Statistik lebih besar dari 1,65. Sehingga penelitian ini mempunyai makna Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Berprestasi karyawan di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mempunyai makna mempunyai komitmen organisasi yang tinggi juga cenderung dorongan untuk berprestasi.
- H2 : Skill Level berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Berprestasi.** Hasil dari Skill Level berpengaruh terhadap Motivasi berprestasi mempunyai P-value sebesar 0.000 serta T-statistics sebesar 15.743 nilai tersebut telah sesuai uji hipotesis dimana P- values < 0.05 serta T-statistic lebih besar dari 1,65. Hasil penelitian ini mempunyai makna jika seseorang memiliki skill level yang baik maka dapat terdorong

untuk berprestasi. Dalam hal ini jika karyawan mampu memiliki tingkat keterampilan tersebut maka karyawan dapat bertanggung jawab dan , berani mengambil resiko sehingga karyawan dapat terdorong untuk berprestasi dalam bekerja.

- **H3 : Proaktivitas berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Berprestasi.** Hasil dari Proaktivitas berpengaruh terhadap Motivasi Berprestasi mempunyai P-Value sebesar 0.025 serta T-Statistik sebesar 1.957 yang mana uji hipotesis dimana P- Values <0.05 serta T-Statistik lebih besar dari 1,65. Hasil penelitian ini mempunyai makna bahwa karyawan memiliki Proaktivitas yang baik maka dapat terdorong untuk berprestasi. Sehingga hal ini proaktivitas yang dilakukan karyawan di perusahaan ini telah memiliki sikap inisiatif, tindakan dan ketekunan untuk berhasil menerapkan perubahan dengan sikap ini lah yang bisa mempengaruhi motivasi seseorang untuk berprestasi di pekerjaanya.
- **H4 : Motivasi Berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM.** Hasil dari Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM dikenal mempunyai P-Value sebesar 0.019 serta T-Statistik sebesar 2.084 yang mana kriteria sesuai uji hipotesis dimana P- Values <0.05 serta T-Statistik lebih besar dari 1,65. Hasil penelitian ini mempunyai makna bahwa karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang baik maka dapat berpengaruh terhadap kinerja SDM. Dengan ini bisa dilihat bahwa motivasi berprestasi para karyawan yang memiliki dorongan untuk memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan ini bisa

meningkatkan kualitas kinerja SDM yang dilakukan pada setiap mengerjakan pekerjaan.

- **H5 : Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh antara Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.**

Hasil dari Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh antara Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM dengan koefisien jalur moderasi sebesar P-value sebesar 0.033 serta T-statistics sebesar 1.840 yang mana nilai tersebut telah memenuhi syarat uji hipotesis dimana P- values < 0.05 serta T-statistic lebih besar dari 1,65. Karena hasil P-value dan T-statistic sesuai persyaratan maka achievement oriented leadership menjadi moderator pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Kesimpulan penelitian ini mempunyai makna achievement oriented leadership dapat memperkuat pengaruh antara Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.

4.7 Analisis Variabel Moderasi

Analisis moderasi adalah untuk mengukur dan menguji efek diferensial dari variabel bebas pada variabel terikat sebagai fungsi moderator (Cheah, Hiram, and Memon 2017). Hasil uji efek moderasi ditunjukkan pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 4. 20 Hasil Analisis Moderasi

Hipotesis	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AOL x Motivasi Berprestasi -> Kinerja SDM	0.265	0.259	0.144	1.840	0.033

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.20 bahwa interaksi antara variabel Achievement Oriented Leadership (AOL) dan Motivasi Berprestasi (MB) bernilai positif. Sehingga disimpulkan bahwa achievement oriented leadership memoderasi pengaruh antara motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Dengan penelitian ini membuktikan bahwa achievement oriented leadership dengan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM maka hasil moderasi dinyatakan berhasil dan dapat memperkuat.

Selanjutnya dalam perbandingan sebelum dan sesudah terkait adanya moderasi pada variabel achievement oriented leadership pada nilai R-Square sebagai berikut :

Tabel 4. 21 Perbandingan R-square Sebelum dan Sesudah Adanya Moderasi

Variabel	Nilai R-Square	
	Hasil Memoderasi	Tidak Memoderasi
Kinerja SDM*	0,467	0,309
Motivasi Berprestasi**	0,637	0,625

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Pada tabel 4.21 menunjukan bahwa dengan adanya moderasi dari variabel achievement oriented leadership hasil nilai R-Square pada variabel kinerja SDM dan motivasi berprestasi nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai R-Square kinerja SDM dan motivasi berprestasi yang tidak memoderasi. Sehingga disimpulkan bahwa variabel achievement oriented leadership memperkuat

pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM sehingga hasil R-squarnya tinggi.

4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini mengetahui peningkatan Kinerja SDM melalui Achievement Orientasi Berprestasi, Skill Level dan Faktor Faktor Individu. Dalam penemuan ini, berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat 5 (lima) hipotesis diterima dan 1 (satu) ditolak. Hasil analisis pengujian variabel telah dilakukan, maka penelitian memperoleh hasil sebagai berikut :

4.8.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Komitmen organisasi adalah menginginkan seseorang pegawai menunjukkan tingkat komitmen organisasi tinggi antar hubungan antara individu dengan organisasi, itu menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kepercayaan dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Komitmen organisasi dan motivasi berprestasi adalah elemen kunci dalam upaya untuk memaksimalkan pencapaian potensi perusahaan. Keterlibatan organisasi adalah seberapa besar karyawan terlibat berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja, serta keinginan mereka untuk tetap terikat dan berperan aktif di dalamnya. Ini melibatkan sikap loyalitas dan motivasi karyawan untuk bekerja dengan penuh ambisi memberikan hasil yang baik bagi kesuksesan organisasi. Dengan berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap motivasi berprestasi tentunya dapat dilihat dari indikator Komitmen organisasi menurut (N. Allen and J. Meyer 1990) yang dapat menjadikan karyawan di perusahaan tersebut memiliki alasan untuk memiliki komitmen organisasi disana yaitu 1) Sangat sulit

meninggalkan organisasi 2) Merasa banyak gangguan jika memutuskan berhenti dari organisasi 3) Tidak akan terlalu mahal bagi individu untuk meninggalkan organisasi.

Sedangkan dalam motivasi berprestasi berupa dorongan untuk berusaha dan mempertahankan kompetensi ke tingkat tinggi dengan menggunakan standar keunggulan karyawan. Dengan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi maka dapat mendorong karyawan di perusahaan tersebut memiliki motivasi berprestasi yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja yang meningkatkan kemampuannya dengan standar keunggulan bertujuan pencapaian kerja yang diharapkan. Dalam penelitian ini hasil studi tersebut bahwa komitmen organisasi pada karyawan dapat berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi.

Temuan penelitian ini mendukung teori (Tsani and Prasetyo 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap motivasi berprestasi. Hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan disana memiliki tujuan untuk berjuang meningkatkan atau mempertahankan kemampuannya dalam bekerja agar berprestasi sehingga mengharuskan karyawan agar bisa lebih komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tersebut.

4.8.2 Pengaruh Skill Level terhadap Motivasi Berprestasi

Skill Level yang dimiliki para karyawan dapat memberikan dampak positif dimana tingkat keterampilan pada karyawan akan memacu semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga dalam bekerja terasa lebih mudah hal itu

menjadikan motivasi berprestasi merasa karyawan tidak terhambat dalam pekerjaannya dan biasanya termotivasi untuk bekerja dengan penuh semangat dan mengharapkan reward. Sehingga Skill level berperan dalam memotivasi kesuksesan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki perkembangan skill level yang semakin baik dari waktu maka akan membantu dalam penyelesaian pekerjaan atau bahkan mendorong pada terbentuknya motivasi berprestasi di dalam pekerjaan. Ada beberapa indikator Skill Level menurut (Gunandar 2013), untuk mengukur tingkat keahlian karyawan yaitu 1) Kemampuan teknis 2) Kemampuan Interpresonal 3) Kemampuan konsptual.

Sehingga pengaruh positif skill level terhadap motivasi berprestasi dapat membantu dalam pencapaian tujuan, dimana karyawan yang memiliki tingkat keahlian atau skill level yang sangat bagus maka dalam penguasaan dipekerjaan akan lebih mudah dan dapat mendorong adanya motivasi karyawan untuk berprestasi di pekerjaan. Temuan penelitian ini mendukung teori (Brok 2005) dan (Retnowati 2020) yang menyatakan bahwa skill level dapat berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi. Hal ini disimpulkan bahwa tingkat keterampilan atau skill level yang dimiliki setiap karyawan bagian produksi ini dapat menjadi tolak ukur dalam penguasaan pekerjaan di lapangannya sehingga semakin tinggi skill level yang dimiliki karyawan maka motivasi untuk berprestasi pada karyawan akan semakin besar.

4.8.3 Pengaruh Proactivity dan Motivasi Berprestasi

Proactivity berupa sikap dari karyawan yang aktif dalam bekerja dan melakukan berbagai cara agar mencapai tujuan berupa motivasi-motivasi

berprestasi yang ingin mereka capai tersebut. Orang yang memiliki proaktif cenderung mendefinisikan peran bahwa mereka lebih fleksibel dengan tujuan jangka panjang di luar pekerjaan mereka. Proactivity disini merupakan mengambil inisiatif, mengungkapkan pendapat, mencegah masalah yang mungkin timbul di lingkungan kerja, meningkatkan cara mereka melakukan pekerjaan. Sikap proactivity yang dimiliki pegawai dapat bekerja bisa berupa sebagai indikator bagi Proactivity menurut (Crant 2000), yaitu 1) Keterampilan dalam mengeksplorasi peluang 2) Kesiapan untuk mengambil risiko dalam memulai perubahan 3) Motivasi untuk menciptakan situasi yang menguntungkan.

Dari perilaku-perilaku yang dimiliki seseorang yang memiliki proactivity di dunia kerja dapat membantu dalam kepercayaan atasan pada karyawan. Pengaruh positif proactivity terhadap motivasi dapat membantu dari segi kualitas pencapaian kerja karyawan dan tentunya karyawan tersebut memiliki perilaku yang aktif dalam bekerja dan juga memiliki dorongan untuk memotivasi pada diri sendiri dalam bekerja. Temuan penelitian dalam mendukung teori (K.A. Wiradnyana and Muljadi Muljadi 2022) bahwa proactivity dapat berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki proaktivitas tinggi dapat meningkatkan motivasi untuk berprestasi di perusahaan tersebut.

4.8.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM

Motivasi berprestasi adalah keinginan atau kesediaan untuk melakukan yang terbaik, bukan demi pengakuan atau kesuksesan sosial, tetapi untuk mencapai kepuasan batin sehingga dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan dalam

pekerjaan maka hasil kerja akan semakin baik. Motivasi berprestasi merupakan harapan atau kemauan yang muncul dari dalam hati dan diri sendiri untuk memenuhi kebutuhan seseorang melalui tindakan dalam rangka melakukan kegiatan dan bekerja secara maksimal dan sebaik-baiknya guna mencapai prestasi berdasarkan kompetensi profesional. Adanya pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM maka pada indikator Motivasi Berprestasi menurut (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge 2008) ini mencakup 1) Fokus pencapaian tujuan 2) Menikmati tantangan dalam pekerjaan 3) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 4) Siap mengambil resiko yang diperlukan 5) Memiliki Kreativitas dan inovasi yang tinggi

Dengan adanya motivasi atau keinginan yang berasal dari diri sendiri, akan meningkatkan kinerja personel dan mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Temuan penelitian dalam mendukung teori (Ahmad and Noor 2021) mengatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi motivasi berprestasi. Sehingga disimpulkan bahwa motivasi berprestasi merupakan perilaku yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai hasil yang optimal. Kebutuhan akan keunggulan muncul dari seseorang yang ingin mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, kerja keras meraih kesuksesan dan memiliki hasrat untuk melampaui pencapaian sebelumnya.

4.8.5 Achievement Oriented Leadership Memoderasi Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM

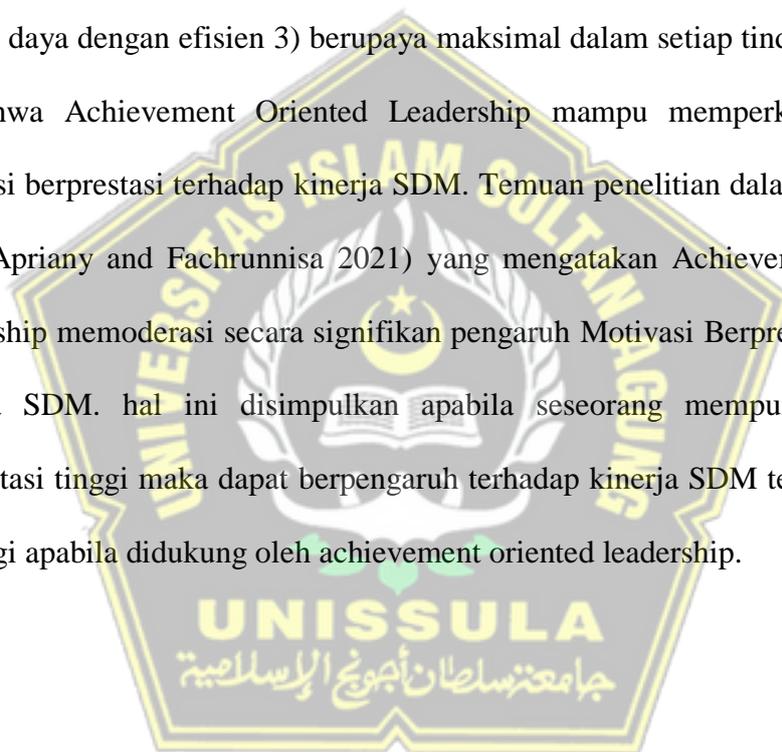
Hasil studi analisis variabel moderasi menunjukkan bahwa Achievement oriented leadership menjadi variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh

motivasi berprestasi karyawan disana terhadap kinerja SDM. *Achievement Oriented Leadership* menetapkan tujuan yang jelas dan menantang bagi karyawannya tetapi pemimpin yang berorientasi pada kinerja menginspirasi pengikut untuk melakukan yang terbaik dan menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan sehingga akan menumbuhkan motivasi diri untuk berprestasi di tempat kerja sehingga kinerja yang diberikan untuk perusahaan saat baik. Pimpinan dalam mempertahankan kualitas kerja karyawan tentunya harus menjadi pimpinan yang berorientasi prestasi yang mana harus melakukan beberapa indikator *Achievement Oriented Leadership* menurut (Rana, K'aol, and Kirubi 2019) yaitu 1) Goal setting 2) Feedback 3) Rewards, terhadap karyawan sehingga karyawan merasakan mendapatkan apresiasi serta dukungan dari pimpinan.

Apabila pemimpin dalam organisasi mempunyai *Achievement oriented leadership* maka akan memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan semakin besar kinerja SDM sehingga kepemimpinan yang berorientasi prestasi bahkan dapat memperkuat. Dimana motivasi berprestasi disini bertujuan untuk menjadikan keinginan karyawan untuk berprestasi di perusahaan. Motivasi berprestasi harus dimiliki karyawan dapat berupa seperti indikator menurut (Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge 2008) ini berupa 1) Fokus pencapaian tujuan 2) Menikmati tantangan dalam pekerjaan 3) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 4) Siap mengambil resiko yang diperlukan 5) Memiliki Kreatifan dan

inovasi yang tinggi. Dengan itu apabila karyawan menerapkan indikator motivasi berprestasi tersebut maka dapat meningkatkan kualitas Kinerja SDM perusahaan.

Kinerja SDM dalam konteks ini mencakup hasil kerja yang telah dihasilkan dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan. Menurut (Audenaert et al. 2019) indikator kinerja SDM yang harus dilaksanakan para karyawan yaitu 1) sangat produktif dalam menjalankan tugas 2) terampil dalam memanfaatkan sumber daya dengan efisien 3) berupaya maksimal dalam setiap tindakan. Dengan ini bahwa Achievement Oriented Leadership mampu memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM. Temuan penelitian dalam mendukung teori (Apriany and Fachrunnisa 2021) yang mengatakan Achievement Oriented Leadership memoderasi secara signifikan pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM. hal ini disimpulkan apabila seseorang mempunyai motivasi berprestasi tinggi maka dapat berpengaruh terhadap kinerja SDM tetapi pengaruh kuat lagi apabila didukung oleh achievement oriented leadership.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dengan merujuk pada hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan dan memberikan kesimpulan yang memungkinkan kita menjawab secara singkat pernyataan penelitian terkait peningkatan kinerja SDM yang tinggi itu harus ada motivasi berprestasi (*Achievement Motivation*), sedangkan agar bisa memiliki motivasi berprestasi harus ada komitmen organisasi (*Organization Commitmen*), tingkat keterampilan (*Skill Level*), proaktifitas (*Proactivity*) selain itu harus ada pemimpin yang berorientasi (*Achievement Oriented Leadership*).
2. Dalam penelitian hipotesis menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$), didapatkan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. *Komitmen Organisasi* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap *Motivasi Berprestasi*. Komitmen Organisasi yang dimiliki karyawan sangat kuat akan mendorong motivasi berprestasi.
 - b. *Skill Level* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap *Motivasi berprestasi*. Semakin tinggi penguasaan dalam tingkat keahlian dari para karyawan maka individu tersebut akan terdorong memiliki motivasi berprestasi.

- c. *Proaktivitas* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap *Motivasi Berprestasi*. Karyawan yang memiliki sikap proaktivitas dimiliki akan semakin baik bila individu juga terdorong untuk memiliki motivasi berprestasi.
- d. *Motivasi Berprestasi* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Setiap individu karyawan di perusahaan bila mempunyai *Motivasi Berprestasi* kuat dalam menjalankan pekerjaan maka dapat berpengaruh terhadap *Kinerja SDM* yang akan semakin berkualitas.
- e. *Achievement Oriented Leadership* memoderasi pengaruh antara *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*. Hasil penelitian ini mempunyai makna variabel *Achievement Oriented Leadership* akan menguatkan pengaruh antara *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*.

5.2 Implikasi Managerial

Berdasarkan penelitian PT Nusantara Building Industri dapat melakukan hal-hal berikut terkait penerapan implikasi kebijakan yang akan diterapkan kepada karyawan:

1. Dalam variabel motivasi berprestasi kebijakan yang dapat diterapkan perusahaan yaitu:
 - Perusahaan menetapkan tujuan jangka pendek dan panjang yang spesifik, terukur dapat tercapai, relevan dan berbatasan waktu untuk mengarah upaya dalam organisasi.

- Perusahaan dapat mendukung dan menghargai kreativitas karyawan dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapi. Karyawan diberi fleksibilitas untuk menciptakan solusi inovatif dan berpikir diluar batas konvensional untuk mencapai hasil yang diinginkan.
 - Perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan tingkat ketrampilan, pengalaman dan kepercayaan. Kemampuan ini memungkinkan karyawan membuat keputusan yang tepat.
 - Perusahaan dapat menciptakan budaya dimana karyawan merasa didukung untuk mengambil risiko yang rasional dan terukur.
 - Memperdayakan karyawan untuk diberi hak untuk kreatif dan inovatif dengan memberikan saran, ide, saran dan pendapat yang benar-benar akan membantu manajer mengambil keputusan.
2. Dalam variabel achievement oriented leadership kebijakan yang dapat diterapkan perusahaan yaitu:
- Pimpinan dapat melaksanakan strategi-strategi yang membantu karyawan agar terdorong untuk selalu berprestasi dalam bekerja.
 - Pimpinan dapat memberikan umpan balik transparansi dan komunikasi terbuka yang baik dengan karyawan. Karena bertujuan tersampainya informasi terkait koordinasi tugas harus jelas melalui pengertian dan pelaksanaan sesuai dengan uraian

tugas, disertai upaya penyelesaian masalah dan pertukaran informasi.

- Pimpinan dapat memberikan apresiasi yang baik berupa pujian, bonus atau insentif untuk karyawan yang telah berhasil memberikan hasil kerja yang baik.

3. Dalam variabel komitmen organisasi manajemen perusahaan bisa dapat menerapkan kebijakan berupa :

- Perusahaan menerima keluhan dan pengaduan sehingga perusahaan akan meninjau situasi dengan seksama untuk mengetahui komitmen karyawan.
- Perusahaan bisa melakukan pemantauan untuk memantau situasi untuk memastikan bahwa tidak ada gangguan yang dirasakan karyawannya.
- Perusahaan juga dapat menerapkan aturan di mana jika seorang karyawan sering kali lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya, anggota manajemen akan datang untuk mendiskusikan mengapa mereka terus bekerja lembur dan bagaimana membantu mengurangi beban kerja atau menyederhanakan proses jika diperlukan.

4. Dalam variable skill level manajemen perusahaan bisa dapat menerapkan kebijakan berupa :

- Mengadakan pelatihan yang intens terkait keterampilan teknik dan tugas dalam konteks teknis seperti pemrograman atau

mekanik ini melibatkan kemampuan untuk mengoperasikan alat, menerapkan teknik, dan menggunakan perangkat lunak khusus untuk menyelesaikan masalah serta mencapai tujuan yang ditetapkan.

- Memberikan pelatihan human skill yang mana bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas untuk jenjang karir lebih tinggi.
- Memberikan pengembangan karyawan dalam mengasah keterampilan konseptualnya. Yang mana ketrampilan konsep merupakan keterampilan strategis yang digunakan ketika membawa ide dan konsep baru, yang memungkinkan manajer melihat gambaran besarnya. Keterampilan konseptual penting karena memungkinkan manajer memvisualisasikan keseluruhan perusahaan dan bekerja dengan ide-ide baru dalam kaitannya dengan konsep-konsep abstrak.

5. Dalam variabel proactivity manajemen perusahaan bisa dapat menerapkan kebijakan berupa:

- Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendorong partisipasi aktif dari karyawan sehingga dapat berkontribusi pada implementasi perubahan untuk meningkatkan efektivitas dari karyawan.

- Perusahaan mendukung karyawan dalam mencoba hal-hal baru. Hal ini dapat menciptakan dan mengembangkan ide-ide inovatif dari karyawan.
- Perusahaan mengutamakan pengembangan profesional bagi karyawan. Mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan adalah salah satu cara terbaik untuk mendorong perilaku proaktif di tempat kerja.

5.4 Keterbatasan Penelitian

- Pada penelitian ini dengan terbatasnya objek kurang luas, hanya sebatas karyawan produksi yang terdiri hanya 100 responden.
- Nilai R-Square pada variabel kinerja SDM dipengaruhi Motivasi Berprestasi 0,467 yang artinya $R^2 < 0,49$ sehingga terkategori lemah.

5.5 Penelitian yang akan datang

- Untuk peneliti yang akan datang, agar memperluas obyek penelitian di sektor bisnis yang berbeda. Bertujuan agar jika melakukan di sektor lainya penelitian akan lebih lengkap dan pengambilan keputusan.
- Untuk meningkatkan R-Square dapat mempertimbangkan variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja SDM. Penelitian selanjutnya sebaiknya lebih banyak pembaruan variabel sehingga dapat memperkuat penelitian, menjadikan permasalahan lebih komprehensif, dan berpotensi mendorong kemungkinan adanya penemuan konsep baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, Hardani et al. 2020. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Aksaran Alfabeta, Penerbit: Universitas Diponegoro. Semarang. Alfabeta
- Al-Musadieg, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Apriany, Ammy, and Olivia Fachrunnisa. 2021. “Ihsan Achievement Oriented Leadership : An Antecedent in Improving Human Resource Performance.” : 24241–54.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.199>
- Audenaert, Mieke et al. 2019. “When Employee Performance Management Affects Individual Innovation in Public Organizations: The Role of Consistency and LMX.” *International Journal of Human Resource Management* 30(5): 815–34.
- Australian Bureau of Statistics. (2006). *ANZSCO: Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations. 1220*, 854.
- Bariyah, Khoirotul, Universitas Wisnuwardhana Malang, and Beban Kerja. 1999. “235036-Implementasi-Disiplin-Kerja-Dan-Beban-Ke-954E01Da.” : 27–36.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research*
- Bornholt, L. J., and J. J. Goodnow. 1999. "Cross-Generation Perceptions of Academic Competence: Parental Expectations and Adolescent Self-Disclosure." *Journal of Adolescent Research* 14(4): 427–47.
- Breu, Karin, Christopher J. Hemingway, Mark Strathern, and David Bridger. 2002. "Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy." *Journal of Information Technology* 17(1): 21–31.
- Brok, Perry Den. 2005. "The Effect of Teacher Interpersonal Behaviour on Students ' Subject-Specific Motivation." *The Journal of Classroom Interaction* 40(2): 20–33.
- Budiasa, I Komang. 2021. *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia. E-Book Edisi Pertama, Pena Persada, Indonesia.*
- Christianto, C., Mariyanti, S., & Adhandayani, A. (2021). Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Directive Leaders Dan Achievement-Oriented Leaders Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pt *JCA of Psychology*, 2, 92–99. <https://jca.esaunggul.ac.id/index.php/jpsy/article/view/181/183>
- Chua. 2023. "A Step-by-Step Guide PLS-SEM Data Analysis Using SmartPLS4." : 1–311. https://www.researchgate.net/publication/362790516_A_step-by-step_guide_PLS-SEM_data_analysis_using_SmartPLS_4.
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00044-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00044-1)
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Efferin, Sujoko dkk.2008.Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena

Fitrianti, Magfirotul Mahmudah Winda, and Marsudi Lestariningsih. 2020.

“Pengaruh Achievement Motivation, Komitmen Organisasi Dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Ilmu Riset Manajemen* 9(11).

Ghozali Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: UNDIP

Ghozali, I. (2015). PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Badan Penerbit Undip

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Gunandar. (2013). KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT . PEMBANGKITAN JAWA BALI UNIT PEMBANGKITAN MUARA TAWAR Eka Suryaningsih Wardani. *Universitas Stuttgart*, 1–11.

Hair, J. F, G. T. M. Hult, and C. M. Ringle. 2017. “A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).”

Hair, Joseph F., W. C. Black, Barry J. Babin, and R. E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.

Hornby, A.S. 2000. *No Title*. Oxford: Oxford University Press , 2000.

Husaini Usman, Purnomo. 2001. Metode Penelitian Sosial. Jakarta : PT Bumi

Kamid et al. 2021. “Study of Ethno-Mathematics and Vygotsky’s Constructivism on Jambi Traditional Marriages.” *Educational Sciences: Theory and Practice* 21(4): 123–37.

- Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112–123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279>
- Luxmi. 2022. "Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Management Dynamics* 11(1): 50–67.
- Maddepunggeng, Andi, Rahman Abdullah, and Mustika T.F. 2017. "Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Sdm) Konstruksi." *Konstruksia* 8(1): 99.
- Mangkunegara, A. P. (2013). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama
- Mar'at. 2000. Sikap Manusia, Pembahasan dan pengukurannya. Jakarta: Ghalia
- Margono.2004. Metodologi Penelitian Pendidika, Jakarta: Rineka Cipta
- Mc. Clelland.2010.Psikologi Perkembangan. Rineka Cipta. Akhirnya, PTN Akomodasi Mahasiswa. Jakarta *methods*.
- Murray, Henry A. 1933. "The Effect of Fear upon Estimates of the Maliciousness of Other Personalities." *Journal of Social Psychology* 4(3): 310–29.
- Mwaisaka, D. M., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of participative and achievement oriented leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(5), 42–53. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.465>
- N. Allen, and J. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of*

Occupational Psychology. 63: 1–18. <https://sci-hub.ru/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Pagell, M., Handfield, R. B., & Barber, A. E. (2000). Effects of operational employee skills on advanced manufacturing technology performance. *Production and Operations Management*, 9(3), 222–238. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2000.tb00135.x>

Program Smart PLS 3.0. In Universitas Diponegoro. Semarang. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002812>

Retnowati, Eli. 2020. “Pengaruh Kesan Dukungan Organisasi Dan Keterampilan Interpersonal Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture.” *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 3(2): 498–505. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.583>.

Ringle, Christian M., Marko Sarstedt, Noemi Sinkovics, and Rudolf R. Sinkovics. 2023. “A Perspective on Using Partial Least Squares Structural Equation Modelling in Data Articles.” *Data in Brief* 48(March).

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Seibert, S. E., Kraimer, M., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.

Sianipar, Anggie Rumondang Berliana, and Kristiana Haryanti. 2014. “Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi Cv. X.” *Psikodimensia* 13(1): 98. <http://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/281>.

Singh, K. (2011). Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students. *International Journal of Educational Planning & Administration*, 1(2), 2249–3093.

- Sodikin, M, O Fachrunnisa, A Niati, and Y F Jaya. 2021. "Ihsan Achievement-Oriented Leadership: Conceptualization, Scale Development, and Validation." *International Journal of Umranicof Umranic Studies Jurnal Antarabangsa Kajian* 4(2): 15–26. www.unissa.edu.bn/ijus.
- Studi, P., Manajemen, M., Islam, U., & Agung, S. (2022). *PERAN PERILAKU TA ' AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN TESIS PERAN PERILAKU TA ' AWUN DAN IHSAN ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP (IAOL) PADA PENINGKATAN OPTIMALISASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA* Disusun oleh : Ammy Apriany NIM : 20402000088.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :
- Syamsuri, Abd Rasyid, and Zulkifli Musannip Efendi Siregar. 2018. "Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan." *JSHP (Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan)* 2 (2): 95. <https://doi.org/10.32487/jshp.v2i2.470>.
- Wachira Thuku, Jeremiah M. Kalai, E. K. T. (2018). Relationship Between Achievement-Oriented Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction in Nakuru County, Kenya. *European Journal of Education Sttudies*, 5(2), 2–8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1442752>
- Yudistira, E. R., & Adiputra, I. M. P. (2020). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Harga Saham. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2), 176. <https://doi.org/10.23887/jiah.v10i2.258>