

**MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE*  
*PERFORMANCE* MELALUI BUDAYA BERPRESTASI  
DAN *JOB RELATED FACTORS***

**Skripsi**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1**

**Program studi manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Ade Ayu Setyoningrum**

**NIM : 3040200008**

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

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE*  
*PERFORMANCE* MELALUI BUDAYA BERPRESTASI  
DAN *JOB RELATED FACTORS***

Disusun Oleh:

**Ade Ayu Setyoningrum**

**30402000008**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan sebagainya dapat diajukan ke hadapan sidang ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 6 Mei 2024

Mengetahui,

Dosen pembimbing



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

**NIK. 210499044**

**MODEL PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE*  
*PERFORMANCE* MELALUI BUDAYA BERPRESTASI  
DAN *JOB RELATED FACTORS***

Disusun Oleh :

**Ade Ayu Setyoningrum**

**30402000008**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 16 Mei 2022

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji**



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

**NIK. 210499044**



**Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D**

**NIDN. 0630057201**

Digitally signed  
by Nurhidayati  
Date: 2024.05.22  
05:18:26 +07'00'



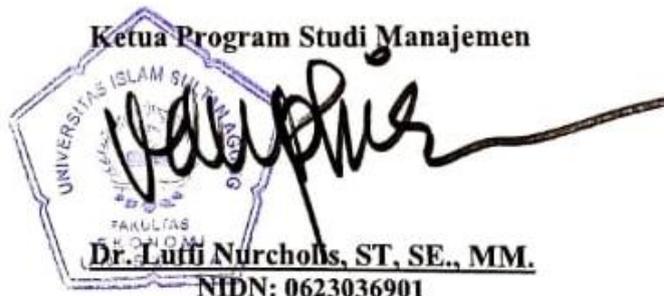
**Zaenudin, SE, M.M**

**NIDN. -**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen Tanggal 22 Mei 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE., MM.**

**NIDN: 0623036901**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ade Ayu Setyoningrum  
NIM : 30402000008  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan pernyataan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:  
**“MODEL PENINGKATAN HUMAN RESOURCE PERFORMANCE MELALUI BUDAYA BERPRESTASI DAN JOB RELATED FACTORS”**  
merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 6 Mei 2024

Yang menyatakan,



Ade Ayu Setyoningrum

NIM. 30402000008

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Ade Ayu Setyoningrum
NIM	: 30402000008
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“MODEL PENINGKATAN *RESOURCE PERFORMANCE* MELALUI BUDAYA BERPRESTASI DAN *JOB RELATED FACTORS*”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 22 Mei 2024

Yang Memberi Pernyataan



**Ade Ayu Setyoningrum**  
**NIM. 30402000008**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan akhir yang merupakan salah satu syarat untuk lulus dari Mahasiswa (S1) Ilmu Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung.

Dalam pembuatan skripsi ini, Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengalaman, pengetahuan, serta sumber informasi. Namun, berkat bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak penulis dapat menyelesaikan penulisan proposal skripsi ini. Oleh karena itu, penulis dengan kerendahan hati ingin menyampaikan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah mengarahkan dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian ini.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M. Selaku ketua program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
4. Seluruh Dosen dan Seluruh Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang insya Allah bermanfaat terlebih sebagai pedoman penyusunan skripsi

5. Kedua orang tua dan keluarga besar, yang telah memberikan semua kasih sayang, motivasi, dan yang telah memenuhi semua kebutuhan penulis baik secara materiil maupun non-materiil secara cuma-cuma. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Diri saya sendiri, Ade Ayu Setyoningrum yang telah mampu berusaha dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri walaupun banyak *struggle* dan kejutan hebat dari Allah dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih tidak pernah memutuskan untuk menyerah sesulit apapun itu prosesnya.
7. Annisa, Ari, Azizah, Ririn, Shinta. Terima kasih atas dukungan, support untuk penulis dalam menyelesaikan skripsinya.
8. Sahabat terbaik yang saya miliki selama kuliah: Aci dan Etika. Terima kasih sudah menjadi pendengar dan pemberi saran yang baik, Terima kasih atas persahabatan yang telah terangkai indah selama ini dan terima kasih atas semua cinta, dukungan dan perhatiannya.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengakui masih banyak kekurangan. baik dari sumber referensi maupun dalam penulisan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk menjadikan karya ini lebih baik lagi dan memberikan informasi yang bermanfaat.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Semarang, 22 September 2023

**Ade Ayu Setyoningrum**

**NIM: 30402000008**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS: Ar Rad ayat 11)

"Bantinglah otak untuk mencari ilmu sebanyak-banyaknya guna mencari rahasia besar yang terkandung di dalam benda besar yang bernama dunia ini, tetapi pasanglah pelita dalam hati sanubari, yaitu pelita kehidupan jiwa." - Al-Ghazali

“Aku berTuhan, maka aku bertahan”

### PERSEMBAHAN

Dear ibu negaraku, ibu yang memiliki keinginan besar untuk menjadikan anaknya sarjana, yang tiada henti melangitkan doa-doa baik untuk putri semata wayangnya. Aku persembahkan ucapan terima kasih untukmu melalui tulisan ini. Terima kasih selalu menjagaku dengan sangat hati-hati, selalu peduli denganku, selalu mencemaskan keadaanku. Terima kasih sudah memberi segalanya yang terbaik untukku meski dengan semua keterbatasan yang ibu miliki. Terima kasih sudah mengantarkanku sampai dititik sekarang ini. Sungguh beribu ucapan dan terima kasih tak akan pernah cukup untuk mengungkapkan rasa terima kasihku kepadamu. Skripsi dan gelar ini aku persembahkan sepenuhnya khusus untuk wanita tangguhku. Sedikit demi sedikit inginmu akan aku penuhi meskipun itu tidak sepadan dengan apa yang telah engkau beri. Sehat dan panjang umur bu, aku membutuhkan doa dan ridho mu.

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi: 1). Pengaruh *job environment* terhadap motivasi berprestasi. 2). Pengaruh *job communication* terhadap motivasi berprestasi. 3). Pengaruh *job autonomy* terhadap motivasi berprestasi. 4). Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. 5). Peran variabel moderasi *achievement oriented leadership* pada pengaruh motivasi berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan pada bagian produksi salah satu perusahaan manufaktur di Semarang, dengan sampel sebanyak 100 orang. Metode pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan data kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah program Smartpls ver.4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job environment*, *job communication*, dan *job autonomy* berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi karyawan. Serta Motivasi berprestasi berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Achievement oriented leadership* dapat memperkuat hubungan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** *Motivasi Berprestasi, Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Lingkungan Kerja, Komunikasi Kerja, Otonomi Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia*

## ABSTRACT

*This research aims to identify: 1). The influence of job environment on achievement motivation. 2). The influence of job communication on achievement motivation. 3). The influence of job autonomy on achievement motivation. 4). The influence of achievement motivation on Human Resources performance. 5). The role of the moderating variable achievement-oriented leadership on the influence of achievement motivation and Human Resource Performance.*

*The respondents in this study were employees in the production department of a manufacturing company in Semarang, with a sample of 100 people. The method in this research is a quantitative method using questionnaire data. The analytical tool used in this research is the Smartpls ver.4 program. The research results show that job environment, job communication, and job autonomy have a positive effect on employee achievement motivation. And achievement motivation plays an important role in improving Human Resource Performance. This research also found that achievement-oriented leadership can strengthen the relationship between achievement motivation and human resource performance.*

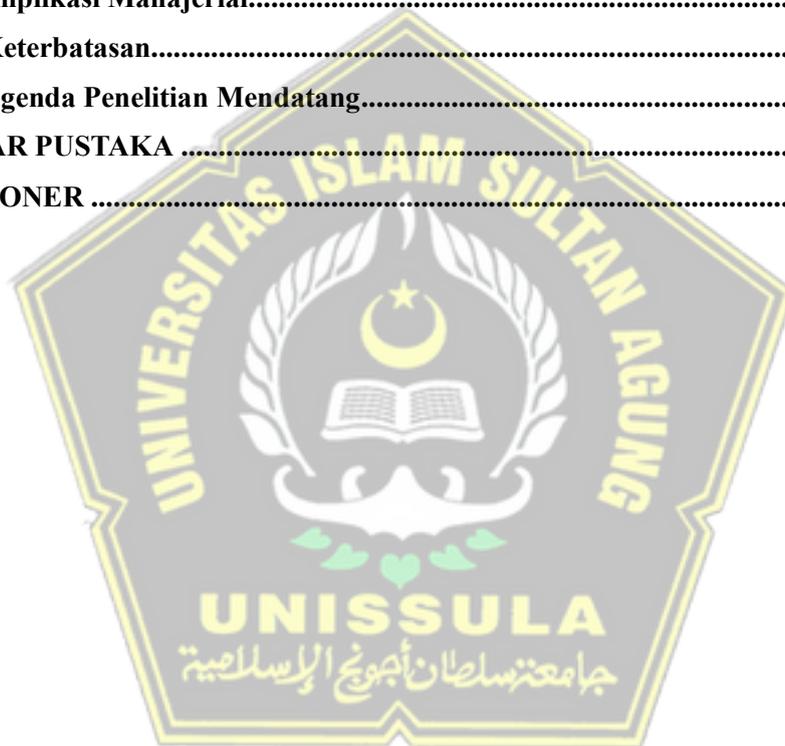
**Keywords:** *Achievement Motivation, Achievement-Oriented Leadership, Job Environment, Job Communication, Job Autonomy, Human Resource Performance*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Landasan Teori.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 Kinerja Sumber daya manusia.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 Motivasi Berprestasi .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3 Achievement Oriented Leadership.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Job Environment.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.5 Job Communication.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.6 Job Autonomy .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1 Job Environment dan Motivasi Berprestasi.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Job Communication dan Motivasi Berprestasi.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3 Job Autonomy dan Motivasi Berprestasi.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4 Motivasi berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>24</b>

2.2.5 Achievement Oriented Leadership Sebagai Pemoderasi Motivasi .....	25
<b>2.3 Model Empiris Penelitian .....</b>	<b>27</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Jenis Penelitian .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Sumber dan Jenis Data .....</b>	<b>29</b>
3.3.1 Data Primer .....	29
3.3.2 Data Sekunder.....	29
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Pengukuran Variabel.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>33</b>
3.6.1 Partial Least Square .....	33
3.6.2 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	34
3.6.3 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	36
3.6.4 Uji Hipotesis .....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Responden.....</b>	<b>39</b>
4.1.1 Karakteristik Jenis Kelamin.....	39
4.1.2 Karakteristik Posisi Kerja .....	40
4.1.3 Karakteristik Usia dan Lama Kerja .....	41
<b>4.2 Deskripsi Variabel .....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Job Environment.....	43
4.2.2 Job Communication .....	44
4.2.3 Job Autonomy .....	45
4.2.4 Motivasi Berprestasi .....	47
4.2.5 Achievement Oriented Leadership.....	48
4.2.6 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	49
<b>4.3 Analisis Data .....</b>	<b>50</b>

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Measurement Model</i> ).....	51
4.3.2 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	55
4.3.3 Uji Variabel Moderasi.....	62
4.3.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	64
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Simpulan.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Implikasi Teoritis.....</b>	<b>69</b>
<b>5.3 Implikasi Manajerial.....</b>	<b>70</b>
<b>5.4 Keterbatasan.....</b>	<b>71</b>
<b>5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....</b>	<b>71</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>72</b>
<b>KUESIONER.....</b>	<b>78</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Key Performance Indicator (KPI) Triwulan 2 dan 3 Tahun 2023 . **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator .....	30
Tabel 4. 1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....	39
Tabel 4. 2 Karakteristik Posisi Kerja Responden .....	40
Tabel 4. 3 Karakteristik Usia dan lama kerja Responden .....	41
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel Job Environment .....	43
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Job Communication .....	44
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Job Autonomy .....	46
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Motivasi Berprestasi .....	47
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Achievement Oriented Leadership .....	48
Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia .....	49
Tabel 4. 10 Nilai Outer Loading .....	52
Tabel 4. 11 Nilai Average variance extracted (AVE) .....	54
Tabel 4. 12 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....	54
Tabel 4. 13 Nilai Cronbach Alpha, Composite Reliability .....	55
Tabel 4. 14 Nilai R-square .....	56
Tabel 4. 15 Nilai Q-square .....	57
Tabel 4. 16 Nilai F-square .....	58
Tabel 4. 17 Nilai Path Coefficients .....	59

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik .....	27
Gambar 4. 1 Model Penelitian .....	51
Gambar 4. 2 Model Calculate Algorithm.....	52
Gambar 4. 3 Model Bootstrapping.....	58
Gambar 4. 4 Slop Analysis.....	62



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	78
Lampiran 2 Output Smart PLS.....	81



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini, kompetisi dunia industri manufaktur semakin ketat dan pesat. Akibat dari globalisasi perusahaan harus melek dan teliti dengan perubahan-perubahan yang semakin kompleks dan kompetitif. Hal ini juga mendorong setiap perusahaan untuk dapat menyesuaikan diri dan menyusun strategi agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Tidak hanya itu, persaingan yang semakin ketat ini mengharuskan perusahaan untuk dapat menghasilkan produk yang maksimal. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk terus berkembang agar dapat berkompetisi dan bertahan dalam persaingan. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah Sumber Daya Manusianya, ini merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu komponen yang paling penting atau aset berharga bagi perusahaan karena mereka memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang dapat digunakan sebagai keberlangsungan hidup dan pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun perencanaan telah dibuat dengan baik dan rapi, terdapat mesin atau alat-alat canggih di

perusahaan namun apabila sumber daya manusianya tidak berkualitas perencanaan dan alat yang dimiliki perusahaan akan sia-sia dan tujuan organisasi tetap tidak akan tercapai. Sumber daya manusia dapat menjadi potensial jika dikelola dengan baik dan benar, tapi akan menjadi beban jika tidak dikelola dengan benar. Kualitas sumber daya manusia akan menjadi kekuatan bagi manajemen dan mendukung kinerja suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusianya sebaik mungkin.

PT Nusantara Building Industries merupakan industri yang bergerak di bidang manufaktur bahan bangunan berbasis fiber semen, dengan brand Nusa (Nusaboard, Nusawood dan Nusabess). PT Nusantara Building Industries berkomitmen untuk selalu memenuhi kebutuhan forecast dari marketing dan menyediakan stok produk agar selalu tersedia sesuai permintaan konsumen. Untuk itu pihak manajemen perusahaan selalu berusaha mengoptimalkan output hasil produksi dan peningkatan kinerja karyawan PT Nusantara Building Industries dalam mencapai target hasil produksi. Realisasi pencapaian kinerja karyawan PT Nusantara Building Industries (PT NBI) belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT NBI. Oleh karena itu, untuk meningkatkan output yang dihasilkan oleh perusahaan, manajemen PT Nusantara Building Industries harus memiliki upaya untuk meningkatkan Kinerja Sumber daya manusianya.

Menurut penelitian terdahulu peningkatan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan (Handoko, 2023; Hilmaya et al., 2021). Selain itu kinerja sumber daya manusia juga dapat ditingkatkan melalui kualitas komunikasi kerja yang terdapat dalam

perusahaan (Maidiyanto et al., 2021). Kualitas komunikasi yang baik akan menjunjung tinggi kemampuan kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga kinerjanya dapat meningkat. Dalam studi (Azahra, 2021; Saragih, 2011) juga sebutkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan job autonomy dalam sebuah perusahaan.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam beberapa hal bergantung pada sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Untuk mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif, karyawan harus memberikan kinerja yang terbaik. Sehingga banyak perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar dapat bekerja secara optimal. Pada dasarnya perusahaan yang sukses bergantung pada tingginya Kinerja Sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja Sumber daya manusia menurut (Shmailan, 2016) adalah sebagai tindakan yang dilakukan karyawan ketika melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Secara operasional Kinerja Sumber daya manusia didefinisikan sebagai upaya seseorang untuk mencapai produktivitas pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja karyawan berdampak besar pada kinerja organisasi. Kinerja karyawan organisasi menunjukkan apakah tujuan organisasi tercapai atau tidak. Karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam melakukan tugasnya, Kinerja karyawan dapat ditingkatkan jika manajer memimpin dengan memberi contoh,

memotivasi, dan memberikan perhatian terus-menerus kepada karyawan di tempat kerja.

Motivasi merupakan dasar penting untuk mencapai keterampilan perencanaan, organisasi dan pembuatan kebijakan, serta pembelajaran dan penilaian dalam perilaku kognitif (Lee & Liu, 2009). Motivasi memberi energi dan mengarahkan tindakan, sehingga memiliki relevansi besar dengan banyak hasil perkembangan penting seperti prestasi kerja. Motivasi dapat diartikan sebagai kondisi pribadi dalam diri seseorang yang dapat mendorong, memicu, menggerakkan, dan mengarahkan dirinya guna mencapai tujuan dan memenuhi keinginan karyawan dalam perusahaan. (Mullins, 2005) mendefinisikan motivasi sebagai tingkat keinginan dan opsi seseorang untuk melakukan sikap tertentu. Seseorang yang tidak memiliki keinginan tidak akan terdorong untuk melakukan tindakan. Untuk itu seseorang yang memiliki motivasi adalah mereka yang mempunyai keinginan sehingga ia berupaya melakukan aktivitas tertentu yang dapat memenuhi keinginannya. Lebih Spesifik Motivasi berprestasi mengacu motivasi yang relevan dengan kinerja tugas yang di dalamnya terdapat kriteria untuk menilai keberhasilan atau kegagalan. Menurut (Meisya Aziti, 2019) motivasi berprestasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian (Hidayat, 2020) Jika semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai prestasi maka semakin tinggi pula kinerja atau prestasi kerjanya. Seseorang yang termotivasi akan bekerja dengan bergairah sehingga kinerjanya meningkat dan mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Menurut penelitian (Thuku et al., 2018). *Achievement oriented leadership* dapat mencapai kinerja melalui pengakuan, dorongan dan pendelegasian tugas kepada pengikutnya. Pimpinan berperan penting dalam membentuk pola tingkah laku karyawan, persepsi karyawan, serta dapat mempengaruhi situasi bekerja yang sesuai bagi setiap karyawannya. Biasanya karyawan akan termotivasi dengan peran pimpinan yang dapat meningkatkan semangat mereka untuk bekerja. Pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya untuk bertindak dengan ideal, mampu memotivasi dan memberi inspirasi karyawan untuk berbuat sebaik mungkin, akan membuat karyawan yang dipimpinnya berusaha mengerjakan tugas-tugas mereka dengan sebaik mungkin untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Karyawan yang mempersepsikan pemimpinnya sebagai *achievement oriented leadership* cenderung menilai pemimpinnya sebagai orang yang menetapkan tujuan yang besar, terus memotivasi karyawan untuk berprestasi, memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi, dan selalu memperhatikan bagaimana karyawan berprestasi, yang membuat mereka merasa didukung, dihargai, dan bersemangat untuk terus bekerja untuk mencapai tujuan mereka. *Achievement oriented leadership* berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan karena karyawan akan memiliki banyak tugas yang menyebabkan karyawan harus bekerja dengan cepat, sehingga akan meningkatkan Kinerja Sumber daya manusianya. Pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan tingkah laku, persepsi karyawan, serta dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang tepat bagi setiap pekerja. Namun pada penelitian (Maylinhart Aritonang & Anik Herminingsih, 2020) hasil penelitian

menghasilkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja sebuah organisasi, juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan kerja. *Job environment* dapat meningkatkan kinerja seseorang dan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Job environment* yang baik dan kondusif sangat diperlukan oleh karyawan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan, sehingga target perusahaan yang dibebankan dapat segera terwujud. Pada penelitian (Sabilalo et al., 2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi. Namun menurut (Ferawati, 2017), memiliki lingkungan kerja yang nyaman dapat membuat pekerja lebih termotivasi untuk bekerja dan dapat menghasilkan peningkatan kinerja. Ketidaknyamanan dalam bekerja merupakan suatu keadaan yang sangat buruk bagi karyawan dalam beraktivitas, karena dapat menyebabkan aktivitas karyawan kurang maksimal dan menimbulkan kebosanan saat bekerja. Sebaliknya apabila kenyamanan kerja tercipta pada saat karyawan melakukan aktivitasnya, maka karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan maksimal, sehingga semakin nyaman lingkungan kerja maka akan semakin meningkat kinerja sumber daya manusia.

Selanjutnya, dalam sebuah perusahaan komunikasi sangat dibutuhkan ketika bekerja untuk memperlancar pencapaian tujuan. Tanpa komunikasi yang baik perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Sebuah komunikasi sangat penting bagi organisasi karena akan berdampak pada motivasi kerja, kepuasan kerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi. Komunikasi merupakan proses

penyampaian informasi yang berguna untuk mengkoordinasikan lingkungan dan orang-orang demi mencapai suatu tujuan. Peran komunikasi dalam sebuah organisasi sangat penting. Komunikasi memberikan banyak manfaat secara langsung, salah satunya yaitu mempermudah para anggota organisasi dalam bekerja melalui instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan. Dengan berkomunikasi karyawan atau anggota tim dalam perusahaan bebas mengeluarkan pendapatnya. Selain itu, mereka memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan penting yang akan mempengaruhi kemajuan perusahaan. (Robbins, 2013) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. Sehingga, perusahaan yang menerapkan komunikasi organisasi yang efektif juga dapat menghasilkan Kinerja Sumber daya manusia yang lebih baik. Komunikasi yang baik juga dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan kesalahpahaman yang bisa terjadi atau sudah melekat pada suatu organisasi. Pada penelitian (Gondowahjudi et. al, 2018) menyatakan bahwa komunikasi organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karena arus komunikasi kebawah yang tidak efektif. Pernyataan tersebut berlainan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pramanik et. al, 2030) yang menyatakan bahwa pemeliharaan komunikasi seluruh karyawan akan mempengaruhi motivasi kerja. Ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik, sering terjadi kesalahpahaman dalam perusahaan, baik antar unit maupun antar individu (*miss communication*), maka pencapaian tujuan perusahaan akan terhambat. Komunikasi yang baik adalah alat

yang diperlukan dalam mencapai kualitas kinerja yang tinggi dan menjaga hubungan kerja yang kuat dalam organisasi. Jika setiap karyawan meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan cara yang jelas, kepercayaan akan muncul. Ketika karyawan berkomunikasi dengan baik, mereka lebih produktif, lebih dekat satu sama lain, membangun tim, dan meningkatkan kinerja mereka.

Selain itu, *job autonomy* juga merupakan salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia. *Job autonomy* dapat memberi sebuah perasaan nyaman kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan, karena karyawan akan diberikan sebuah kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan spesifik dan uraian pekerjaan yang telah diberikan. *Job autonomy* adalah sejauh mana karyawan diberi kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan ketika merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam pelaksanaannya. (Azahra, 2021; Saragih, 2011) *job autonomy* dapat meningkatkan kinerja karena karyawan menganggap mereka mampu dan lebih percaya diri saat menjalankan pekerjaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik yang juga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. hal ini berarti karyawan yang memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang ingin dilakukannya serta mampu ikut memberikan ide demi terus berlangsungnya usaha tersebut meningkat, mampu meningkatkan kinerja.

Banyak sekali penelitian dan literatur yang membahas tentang bagaimana meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia, tetapi belum ada yang menyajikan secara komprehensif bahwa budaya berprestasi diwakili oleh variabel motivasi berprestasi dan *achievement oriented leadership*, serta *Job-related* yang berfokus

pada variabel *job environment*, *job communication*, *job autonomy* akan meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia. sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian kembali dengan mengkombinasikan variabel motivasi berprestasi, *achievement oriented leadership*, *job environment*, *job communication*, *job autonomy* sebagai strategi yang baik untuk meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana meningkatkan human resource performance melalui budaya berprestasi dan job related factors*”. Sedangkan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *job environment* terhadap motivasi berprestasi?
2. Bagaimana pengaruh *job communication* terhadap motivasi berprestasi?
3. Bagaimana pengaruh *job autonomy* 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) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job environment* terhadap motivasi berprestasi
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job communication* terhadap

motivasi berprestasi

- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job autonomy* terhadap motivasi berprestasi
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis peran variabel moderasi *achievement oriented leadership* pada pengaruh motivasi berprestasi dan Kinerja SDM.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang peningkatan *human resource performance* melalui budaya berprestasi dan *job related factors*. Selain itu, diharapkan dapat digunakan sebagai alat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari di perguruan tinggi.

##### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia melalui motivasi berprestasi, *achievement oriented leadership*, *job environment*, *job communication*, dan *job autonomy*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Sumber daya manusia**

Kinerja dapat didefinisikan sebagai keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang diberikan. Kinerja Sumber daya manusia dilihat dari apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja Sumber daya manusia menyangkut kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja serta ketepatan waktu dalam menghasilkan output. (Rivai, 2004) Mengungkapkan bahwa Kinerja merupakan keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target, atau kriteria yang telah ditentukan.

Kinerja Sumber daya manusia pada dasarnya adalah hasil yang dicapai dan prestasi yang dicapai, serta perilaku yang dilakukan sesuai dengan peraturan, persyaratan, dan harapan organisasi. Kinerja Sumber daya manusia didasarkan pada kemampuan, upaya, dan persepsi karyawan tentang tugas mereka, yang membantu meningkatkan produktivitas organisasi dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Kinerja Sumber daya manusia mengacu pada bagaimana karyawan berkontribusi pada organisasi dalam hal kehadiran, kualitas kerja, kuantitas kerja,

masa kerja, dan sikap terhadap lingkungan perusahaan (Ahmed et al., 2021). Menurut perusahaan (Bismantara, 2017) Kinerja Sumber daya manusia diukur dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan selama bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Menurut (Audenaert et al., 2019) Kinerja Sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya pribadi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan penelitian (Audenaert et al., 2019) Terdapat beberapa indikator Kinerja Sumber daya manusia yaitu:

- 1) Produktif dalam melakukan pekerjaan
- 2) Efisien dalam menggunakan sumber daya
- 3) Memberikan upaya terbaik

### **2.1.2 Motivasi Berprestasi**

Motivasi dianggap sebagai dorongan dan ketekunan dalam atau luar diri seseorang yang diperlukan untuk memenuhi target. Motivasi mengajarkan cara mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan semangat dengan menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika motivasi yang dimiliki seseorang itu tinggi maka akan tinggi pula usahanya untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut (Robbins, 2013) Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memenuhi kebutuhan seseorang. Dengan segala kebutuhan tersebut maka karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan

pekerjaannya, sehingga kinerjanya di perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat dicapai. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai suatu tujuan, maka ia akan semakin berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya, semakin kecil motivasi yang dimiliki seseorang maka ia tidak melakukan apapun untuk mencapai tujuannya.

Motivasi berprestasi adalah kombinasi dari kata "motivasi" dan "prestasi", yang membentuk satu kesatuan makna dan interpretasi. Motivasi berprestasi adalah usaha seseorang untuk menguasai tugas, mencapai kesuksesan, mengatasi hambatan, mengungguli orang lain, dan mendapatkan penghargaan atas bakatnya (Mulia, 2021). (Lee & Liu, 2009) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi menggabungkan dua jenis konstruksi kepribadian yaitu kecenderungan untuk mendekati kesuksesan dan kecenderungan untuk mendekati kegagalan. Menurut (McClelland, 1988) *Achievement motivation* keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu hambatan untuk maju dan berkembang mendapatkan yang terbaik dan mencapai kesempurnaan. Individu dengan motif berprestasi yang tinggi biasanya bertindak dengan cara yang memungkinkan mereka mengungguli orang lain, memenuhi atau melampaui beberapa standar keunggulan atau melakukan sesuatu yang tidak biasa.

Menurut (Stenberg & W.M. Williams., 2011) Motivasi berprestasi merujuk pada keinginan individu untuk berprestasi secara signifikan, penguasaan keterampilan, kontrol, atau standar yang tinggi dan dikaitkan dengan berbagai tindakan, meliputi kesungguhan, jangka panjang, dan upaya berulang-ulang untuk mencapai sesuatu yang sulit. Mereka yang memiliki motivasi untuk berprestasi

yang tinggi lebih cenderung mengejar pekerjaan yang memungkinkan tingkat risiko yang moderat, kontrol lebih besar terhadap hasil, dan umpan balik yang lebih langsung dan segera terhadap kinerja. Menurut (McClelland, 1988) Terdapat beberapa indikator motivasi berprestasi, yaitu:

- 1) Berorientasi pada tujuan
- 2) Menyukai pekerjaan yang menantang
- 3) Bertanggung jawab
- 4) Berani mengambil risiko
- 5) kreatif dan inovatif.

### **2.1.3 Achievement Oriented Leadership**

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam sebuah organisasi, karena memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara signifikan pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin harus menjadi inspirasi bagi karyawannya untuk bekerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan (Robbins, 2013) Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menjalankan organisasi, karena seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. House membuat teori kepemimpinan yang biasa dikenal dengan *Path-goal theory*. Teori ini berpendapat bahwa manajer mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang baik. Perilaku manajer akan mempengaruhi jumlah usaha yang diberikan oleh karyawan dan kinerja mereka secara keseluruhan.

Dalam (Robbins, 2013) ada empat gaya kepemimpinan: pemimpin direktif (*directive leaders*), pemimpin suportif (*supportive leaders*), pemimpin partisipatif (*participative leaders*), dan pemimpin yang berfokus pada prestasi atau pencapaian (*achievement oriented leaders*).

Menurut (Northouse, 2016; Yukl, 2015) *Achievement Oriented Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Robbins, 2013) *Achievement Oriented Leadership* yaitu suatu perilaku pemimpin membantu karyawan untuk menerapkan tujuan dan memotivasi karyawan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward ketika karyawan berhasil pencapaian tujuan. *Achievement Oriented Leadership* adalah pemimpin yang menetapkan serangkaian tujuan yang menantang dan meyakinkan bawahannya bahwa mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (House dalam Thoha, 2015). Gaya kepemimpinan jenis ini dianggap efektif karena memungkinkan pemimpin tidak hanya menghadirkan tantangan tetapi juga membujuk bawahan untuk menyelesaikan tugas. Berdasarkan penelitian (Northouse, 2016; Yukl, 2015) Terdapat beberapa indikator *Achievement Oriented Leadership* yaitu:

- 1) Goal setting
- 2) Feedback
- 3) Rewards

#### 2.1.4 Job Environment

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Menurut (Gardjito et al., 2014) Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan di mana karyawan atau pekerja melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang baik mendukung pelaksanaan pekerjaan, sehingga karyawan dapat semangat kerja dan partisipasi untuk mendorong motivasi diri, semakin nyaman lingkungan kerja lebih meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia. Lingkungan kerja (fisik dan non fisik) yang nyaman menyebabkan karyawan semakin termotivasi dalam bekerja (Jayaweera, 2015). Dalam bekerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikologis (nonfisik). Lingkungan kerja fisik adalah semua kondisi fisik seperti Penerangan, suhu udara, sirkulasi udara, ukuran dan ruang kerja di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non fisik adalah semua hal yang terjadi dalam hubungan kerja, baik dengan atasan, rekan kerja, atau bawahan.

Menurut (Nitisemito, 2014) *Job Environment* adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan berbagai tugas yang diembankan. Lingkungan kerja yang kondusif membantu memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara optimal. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terjalin antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja (Iis et al., 2021). Emosi karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Apabila karyawan merasa nyaman ditempat kerja, mereka

akan lebih betah untuk melakukan hal-hal yang membuat waktu mereka digunakan secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja mereka.

Lingkungan kerja ini meliputi hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Lingkungan kerja meliputi hubungan kerja yang terjalin antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Dapat disimpulkan bahwa, *job environment* didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Berdasarkan penelitian (Nitisemito, 2014) Terdapat beberapa indikator *job environment* yaitu:

- 1) Suasana kerja
- 2) Hubungan dengan rekan kerja
- 3) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan
- 4) Tersedianya fasilitas kerja.

### **2.1.5 Job Communication**

Sebuah perusahaan memerlukan komunikasi yang lancar untuk mencapai tujuan organisasi untuk kepentingan bersama. Komunikasi adalah alat yang sangat penting dan paling penting bagi setiap karyawan untuk mencari data, informasi, dan

keterangan dari unit kerja yang lain. Komunikasi juga penting untuk mendiskusikan segala hal yang berhubungan dengan tugas pekerjaan, mengajak bekerja sama, dan menyampaikan laporan kegiatan. Selain itu, menjalin komunikasi yang baik sesama karyawan atau karyawan dengan atasan akan membantu mereka saling pengertian dan memahami tugas masing-masing.

Komunikasi adalah proses menyampaikan informasi atau makna yang dikandungnya agar dapat dipahami, diterima dan tindakan oleh penerimanya (Sutardji, 2016). Menurut (Effendy, 2011) Komunikasi adalah proses dimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan menggunakan media yang memiliki efek tertentu. Dalam organisasi, komunikasi dianggap sebagai proses yang paling berharga untuk menyampaikan dan bertukar informasi, ide, dan perasaan. *Job Communication* dapat digambarkan sebagai transaksi komunikasi antara individu atau kelompok di berbagai tingkatan dan diberbagai bidang spesialisasi yang dimaksudkan untuk merancang dan mendesain ulang organisasi, untuk mengimplementasikan dan mengkoordinasikan kegiatan sehari-hari. (Purwanto, 2006) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa (lazim) baik dengan menggunakan simbol, sinyal, dan perilaku atau tindakan. Menurut (Rakhmat, 2008) Komunikasi yang efektif adalah komunikasi mampu menghasilkan perubahan sikap seseorang yang terlibat dalam komunikasi. Tujuan komunikasi yang efektif adalah untuk membantu orang lain memahami pesan yang disampaikan, sehingga bahasa menjadi lebih jelas dan lengkap, pengirim dan umpan balik seimbang.

Berdasarkan penelitian (Sutardji, 2016) Terdapat beberapa indikator *job communication* yaitu:

- 1) Pemahaman
- 2) Kesenangan
- 3) Pengaruh pada sikap
- 4) Hubungan yang makin baik
- 5) Tindakan

#### **2.1.6 Job Autonomy**

Menurut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) *job autonomy* adalah sejauh mana tingkat kebebasan dan kemungkinan karyawan dapat membuat keputusan untuk melakukan pekerjaan mereka. (Breugh, 1999) berpendapat bahwa *job autonomy* adalah sejauh mana pekerjaan memberi individu kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang cukup besar merencanakan pekerjaan dan dalam menentukan metode yang digunakan untuk melaksanakannya. Menurut (Pearson & J Michael, 2009) *Job Autonomy* Adalah tingkat kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan seseorang untuk merencanakan dan menentukan metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Otonomi adalah faktor yang sangat penting karena jika karyawan diberi kendali atas waktu dan cara mereka bekerja, mereka dapat berinovasi dalam merencanakan pekerjaan mereka. Otonomi kerja didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang substansial kepada individu dalam

menjadwalkan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakannya. Otonomi pekerjaan adalah salah satu dari beberapa karakteristik desain pekerjaan inti (yang lainnya adalah variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik dari pekerjaan. Kebebasan yang diberikan dalam pengaturan kerja yang fleksibel juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan memberikan kebebasan terkait pengaturan kerja yang fleksibel, maka karyawan memiliki lebih banyak sumber daya untuk mencapai tujuan kerja dan dapat memberi kendali lebih besar atas pekerjaannya. Hal ini dapat membantu karyawan mencurahkan lebih banyak perhatian pada pekerjaan, yang dapat berdampak pada tingkat produktivitas karyawan.

Menurut (Hackman & Oldham, 1975) otonomi mengarah pada keadaan psikologis kritis “tanggung jawab yang berpengalaman atas hasil pekerjaan”, yang pada gilirannya mengarah pada hasil seperti efektivitas kerja yang tinggi dan motivasi kerja internal yang tinggi. Menurut (Hackman & Oldham, 1975) adalah tingkat kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang diterima individu dalam merencanakan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur yang akan digunakan di tempat kerja. Berdasarkan penelitian (Pearson & J Michael, 2009) Terdapat beberapa indikator *job autonomy* yaitu:

- 1) *Work method* yaitu kemampuan seseorang memilih cara apa yang digunakan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.
- 2) *Work Schedule* yaitu kemampuan seseorang mengatur rangkaian penyelesaian tugas atau pekerjaan.
- 3) *Work criteria* yaitu kemampuan seseorang dalam menyediakan sumber daya

yang dibutuhkan untuk evaluasi.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Job Environment dan Motivasi Berprestasi**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik mendukung pelaksanaan pekerjaan, sehingga karyawan dapat semangat kerja dan partisipasi untuk mendorong motivasi diri, semakin nyaman lingkungan kerja lebih meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia. Lingkungan kerja (fisik dan non fisik) yang nyaman menyebabkan karyawan semakin termotivasi dalam bekerja (Jayaweera, 2015). Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh (Iis et al., 2021; Putra et al., 2020; Wiryawan et al., 2020) menunjukkan bahwa motivasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan menunjukkan kepada karyawannya bahwa mereka dihargai dan membuat pekerjaan yang mereka lakukan lebih menyenangkan. Kondisi kerja yang baik juga akan memberikan motivasi kerja dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan konsentrasi karyawan dalam bekerja dan memberikan dukungan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan, kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas karyawan juga meningkat (Josephine & Dhyah, 2017). Penelitian yang dilakukan (Dantyo et al., 2014; Noor, 2014) menyatakan bahwa apabila lingkungan kerja meningkat, maka akan menimbulkan peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja.

***H1: Job Environment berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.***

### **2.2.2 Job Communication dan Motivasi Berprestasi**

Komunikasi adalah aktivitas dasar manusia dan memengaruhi kehidupan kerja. Oleh karena itu, komunikasi memainkan peran penting dalam interaksi sosial. Semakin didorong komunikasi seseorang, semakin produktif mereka dalam melakukan pekerjaan mereka. Salah satu fungsi komunikasi adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan, dengan memberi tahu mereka apa yang harus mereka lakukan untuk bekerja dengan baik dan apa yang dapat mereka lakukan untuk memperbaiki kinerja mereka jika itu di bawah standar. Komunikasi dapat memberikan semacam kelonggaran tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya. (Moyo, 2019) berpendapat bahwa apabila komunikasi antar karyawan, karyawan dengan atasan, atau bawahan dengan atasan terjalin dengan baik maka dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Ketika komunikasi antara pimpinan dengan karyawan atau karyawan satu dengan yang lain berjalan efektif, maka akan terjadi kesamaan interpretasi terkait ide, pemikiran, informasi dan perilaku. Komunikasi yang baik dapat menciptakan motivasi yang mendorong kinerja menjadi lebih baik.

Merutu (Muchlas, 2012) komunikasi juga memelihara motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan hal-hal yang perlu dilakukan, bagaimana cara bekerja, dan hal-hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Proses komunikasi yang terjalin dengan baik akan menciptakan kerja sama yang baik, penyelesaian konflik-konflik, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman satu sama lain sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk berprestasi (Sonang Sitohang et al., 2021). Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian (Irawan et al.,

2023; Khasanah et al., 2016) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi.

***H2: Job communication berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.***

### **2.2.3 Job Autonomy dan Motivasi Berprestasi**

*Job autonomy* dapat meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia karena pekerja dengan *job autonomy* yang tinggi akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih produktif. Menurut (Hackman & Oldham, 1975), menegaskan bahwa otonomi kerja mengarah pada keadaan psikologis secara kritis dimana adanya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk hasil pekerjaannya, berdasarkan pengalaman yang pada akhirnya mengarah pada efisiensi kerja yang lebih baik serta tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. *Job Autonomy* dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan lebih luas sehingga karyawan termotivasi atau memiliki dorongan untuk menguasai tugas- tugas yang diberikan dan mencoba hal-hal baru dalam penyelesaian tugasnya. *Job autonomy* dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk berbuat yang terbaik dan berujung pada kinerja yang lebih tinggi karena mereka menganggap diri mereka mampu dan lebih banyak akal dalam melaksanakan tugas (Langfred & Moye, 2004). *Job autonomy* sering dikaitkan dengan motivasi, yang pada gilirannya mengarah pada produktivitas atau efektivitas yang lebih tinggi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kubicek et al., 2017; Man & Lam, 2003; Muecke & Iseke, 2019) terdapat pengaruh positif

antara *Job Autonomy* terhadap Motivasi. Hal ini berarti semakin bebas karyawan dalam menyampaikan idenya, maka karyawan akan semakin termotivasi dalam bekerja (Azahra, 2021).

***H3: Job autonomy berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.***

#### **2.2.4 Motivasi berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia**

Motivasi berprestasi adalah usaha seseorang untuk menguasai tugas, mencapai kesuksesan, mengatasi hambatan, mengungguli orang lain, dan mendapatkan penghargaan atas bakatnya (Mulia, 2021). Seseorang dipandang memiliki motivasi berprestasi apabila dia mempunyai keinginan untuk melakukan sebuah pekerjaan dengan hasil yang lebih baik dari orang lain. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi biasanya akan merasa tertantang untuk mengerjakan tugas yang lebih sulit, tanggung jawab yang lebih berat, dan tertantang untuk dapat menduduki posisi yang lebih tinggi. Sehingga mereka akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut (Josephine & Dhyah, 2017) Motivasi yang tumbuh didalam organisasi akan membentuk komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. (Jayaweera, 2015) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya ketika karyawan mempunyai motivasi yang tinggi maka mereka akan lebih mampu memaksimalkan kinerjanya sehingga menyebabkan peningkatan Kinerja Sumber daya manusia. Penelitian ini menyorot fokus pada teori (McClelland, 1988) karena ada pandangan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh tinggi pada kinerja atau prestasi kerja. Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi tidak puas dengan pekerjaan yang

hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaan tersebut harus menghasilkan nilai lebih. Hasil penelitian (Nugroho, 2016; Santika et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber daya manusia, jika semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

***H4: Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.***

### **2.2.5 Achievement Oriented Leadership Sebagai Pemoderasi Motivasi Berprestasi dan Kinerja Sumber daya manusia**

Menurut (Robbins, 2013) *Achievement Oriented Leadership* adalah kepemimpinan yang memberikan tantangan yang menarik bagi bawahannya dan mendorong mereka untuk memenuhi tujuan organisasi dengan baik dan melaksanakan dengan baik. Semakin tinggi orientasi pemimpin terhadap prestasi, semakin banyak bawahan yang percaya bahwa pelaksanaan kerja yang efektif akan dihasilkan. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada karyawannya, mampu meningkatkan prestasi karyawan dan membuat karyawan tersebut berkemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab (Hermawan et al., 2018). Pemimpin yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan kepercayaan yang besar kepada karyawannya dengan memberikan tugas sulit serta menantang. Dan ketika karyawan tersebut dapat mencapai target yang diberikan pemimpin akan memberikan penghargaan atas pencapaiannya (Mwaisaka et al., 2019). (Robbins,

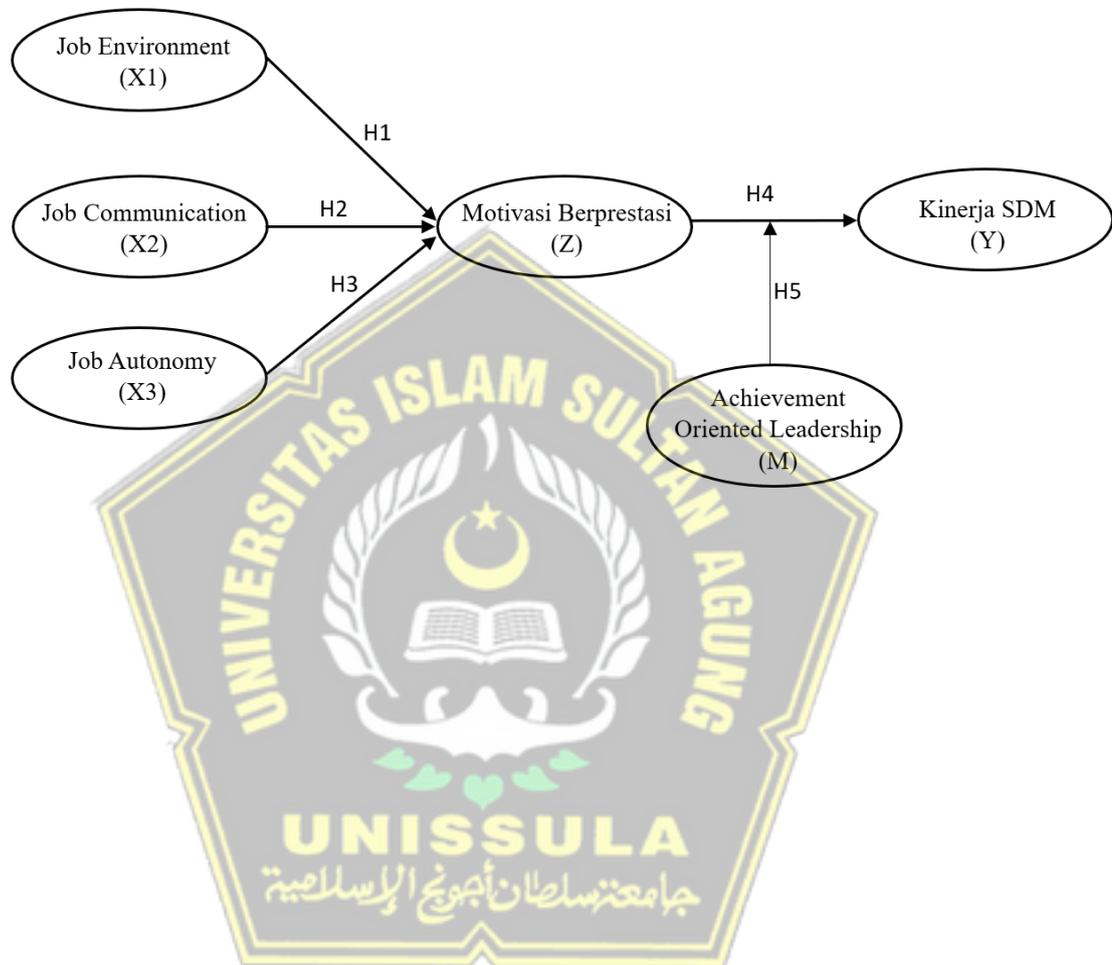
2013) membuat teori kepemimpinan yang biasa disebut teori *path-goal theory*, teori ini memperkuat gagasan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam bagaimana seorang pemimpin dan karyawan berinteraksi hingga membentuk keberhasilan secara keseluruhan. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi cocok untuk karyawan yang memiliki kemampuan tugas yang tinggi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak berpengalaman tentu akan kewalahan dengan pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan ini. Kesimpulannya, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi cocok untuk karyawan dengan kemampuan tugas yang tinggi karena akan meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja.

Hasil penelitian (George & Jones, 2011; Kasno, 2018; Astryanty et al., 2016) menyatakan bahwa Achievement Oriented leadership sebagai moderasi bagi motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Sumber daya manusia. Artinya Achievement Oriented leadership memiliki peran penting dalam mempengaruhi motivasi berprestasi dan Kinerja Sumber daya manusia. Sehingga apabila Achievement Oriented leadership kuat maka motivasi berprestasi karyawan akan bertambah dan Kinerja Sumber daya manusia akan meningkat. Apabila Achievement Oriented leadershipnya lemah maka motivasi berprestasi karyawan akan berkurang dan Kinerja Sumber daya manusia akan menurun.

***H5: Achievement oriented leadership memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja sumber daya manusia.***

## 2.3 Model Empiris Penelitian

Gambar 2. 1 Model Empirik



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Penelitian ini menggunakan metode penilaian kuantitatif yang bertujuan untuk mengkaji hubungan sebab akibat antar variabel.

Peneliti menggunakan jenis pendekatan *Explanatory research* atau penelitian bersifat menjelaskan. Menurut (Sugiyono, 2018) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel- variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Penelitian explanatory digunakan untuk mendapatkan wawasan baru dan menguji teori dengan tujuan untuk mengidentifikasi masalah dan variabel kunci dalam penelitian yang diberikan. Penelitian explanatory (*Explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis antara variabel-variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berkaitan atau tidak dengan variabel lain, atau apakah variabel dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya (Supriyanti & Vivin Maharani, 2013).

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki karakteristik dan kuantitas tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah supervisor dan foreman PT Nusantara Building Industries dengan total populasi 100. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik populasi (Sugiyono, 2012) Atau bagian populasi yang dapat mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penelitian ini memiliki populasi yang sedikit dan terbatas, sehingga peneliti menggunakan metode sensus dalam penentuan sampel. Menurut (Sugiyono, 2012) metode sensus adalah teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel tanpa terkecuali. Dalam penelitian ini jumlah sampel sama banyaknya dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 100 orang.

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Dalam penelitian data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada karyawan di PT Nusantara Building Industries.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku, yang ada hubungannya dengan penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ini menggunakan lembaran angket yang berisi pertanyaan tentang hal-hal seperti *job environment*, *job communication*, *job autonomy*, *motivasi berprestasi*, *Achievement oriented leadership*, *Kinerja Sumber daya manusia*. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran skala likert dengan ketentuan skornya adalah 1-5 dengan pernyataan jangkarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

### 3.5 Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah *Job Environment*, *Job Communication*, *Job Autonomy*, *Motivasi Berprestasi*, *Achievement Oriented Leadership*, *Kinerja Sumber daya manusia* dengan definisi masing-masing dan variabel dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
1	Job Environment (X1)	<i>Job Environment</i> adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan berbagai tugas yang diembankan.	1. Suasana kerja 2. Hubungan dengan rekan kerja 3. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan 4. Tersedianya fasilitas kerja. (Nitisemito, 2014)	Skala Likert 5 Poin

		(Nitisemito, 2014)		
2	Job Communication (X2)	<p><i>Job Communication</i> adalah sebuah cara dalam menyampaikan informasi atau makna yang dikandungnya agar dapat dipahami, diterima dan tindakan oleh penerimanya</p> <p>Sutardji (2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman</li> <li>2. Kesenangan</li> <li>3. Pengaruh pada sikap</li> <li>4. Hubungan yang makin baik</li> <li>5. Tindakan</li> </ol> <p>Sutardji (2016)</p>	Skala Likert 5 Poin
3	Job Autonomy (X3)	<p><i>Job Autonomy</i> adalah tingkat kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan, menentukan cara, apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif.</p> <p>(Pearson, et al, 2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Work method autonomy</li> <li>2. Work schedule autonomy</li> <li>3. Work criteria autonomy</li> </ol> <p>(Pearson, et al, 2009)</p>	Skala Likert 5 Poin
4	Motivasi Berprestasi (Z)	<p>Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berorientasi pada tujuan</li> <li>2. Menyukai Pekerjaan yang menantang</li> <li>3. Bertanggung jawab</li> <li>4. Berani mengambil resiko</li> <li>5. kreatif dan inovatif.</li> </ol> <p>(McClelland, 1988)</p>	Skala Likert 5 Poin

		(McClelland, 1988)		
5	Achievement Oriented Leadership (M)	Achievement Oriented leadership adalah gaya kepemimpinan yang ditunjukkan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.  (Northouse, 2016; Yuki, 2014)	1. Goal setting 2. Feedback 3. Rewards  (Northouse, 2016; Yuki, 2014)	Skala Likert 5 Poin
6	Kinerja SDM (Y)	<i>Kinerja SDM</i> adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya pribadi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.  (Audenaert et al. 2019)	1. Produktif dalam melakukan pekerjaan 2. Efisien dalam menggunakan sumber daya 3. Memberikan upaya terbaik  (Audenaert et al. 2019).	Skala Likert 5 Poin

Pengukuran variabel menggunakan skala likert. (Sugiyono, 2018), skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala ini membagi variabel yang akan diukur menjadi indikator variabel, yang kemudian digunakan sebagai titik tolak untuk membuat item-item instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5. Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan negatif dan 5 untuk nilai positif seperti :

<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Setuju</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

- 1) Sangat tidak setuju = 1
- 2) Tidak setuju = 2
- 3) Ragu-ragu = 3
- 4) Setuju = 4
- 5) Sangat setuju = 5

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Partial Least Square

PLS adalah metode statistika SEM berbasis varian yang digunakan untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terdapat masalah data tertentu, seperti multikolinieritas, ukuran sampel yang kecil, atau nilai yang hilang. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) PLS dapat digunakan untuk analisis yang bersifat soft modeling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi yang artinya data penelitian tidak mengacu pada lebih besar kecilnya salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal).

Evaluasi model pada *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dibagi menjadi 2 sub model yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). *Outer model* menunjukkan hubungan indikator dengan variabel variabel laten. *Inner model* menunjukkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substansi teori. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya variabel laten lainnya (variabel dependen) (Sugiyono, 2018). Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel yang dapat dipengaruhi variabel laten lainnya, yang mana nilainya akan berubah jika variabel yang mempengaruhinya berubah (Sugiyono, 2018).

### **3.6.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Outer Model Atau pengukuran model berfungsi menilai validitas dan reliabilitas model. Pengujian *outer model* dibagi dua yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas konstruk dalam PLS dilaksanakan melalui uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas dilaksanakan melalui uji *Composite Reliability*.

#### **3.6.2.1 *Convergent Validity***

*Convergent validity* yaitu seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. *Convergent validity* dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara indikator dengan konstruk (*loading factor*). Menurut Chin dalam (Ghozali & Latan, 2015) Korelasi dapat dikatakan valid

apabila memiliki nilai *loading factor*  $>0,6$ . Namun menurut Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE). Nilai AVE harus  $>0.5$  untuk indikator dikatakan valid (Ghozali & Latan, 2015).

### **3.6.2.2 Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* merupakan sejauh mana perbedaan suatu konstruk dengan konstruk lain menurut standar empiris. Oleh karena itu, penetapan validitas diskriminan menunjukkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Nilai HTMT  $> 0,90$  menunjukkan kurangnya validitas diskriminan, sedangkan HTMT  $< 0.90$  sangat baik (Hair et al., 2017).

### **3.6.2.3 Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji keandalan suatu struktur. Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan peralatan saat mengukur struktur. Dalam mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Nilai *Composite Reliability*  $> 0.70$  maka dapat diterima untuk *confirmatory research* dan nilai  $0.60 - 0.70$  masih dapat diterima untuk *exploratory research*. Nilai *cronbach alpha*  $> 0.70$  maka dapat diterima untuk *confirmatory research* dan nilai  $> 0.60$  masih dapat diterima untuk *exploratory research*.

### 3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Di mana hubungan tersebut menggambarkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang kemudian dianalisis.

#### 3.6.3.1 *Coefficient of Determination (R-square)*

*R squared* Merupakan menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Nilai *R square* berkisar antara 0-1, Nilai ini menunjukkan seberapa besar pengaruh kombinasi variabel independen terhadap nilai variabel dependen. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Kriteria  $R^2$  terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai  $R^2$  0.67 kuat, 0.33 moderate dan 0.19 lemah. Nilai  $R$  yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independen sangat terbatas untuk menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### 3.6.3.2 Uji *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

*Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol maka memiliki predictive relevance terhadap model konstruk endogen tertentu. Dan jika  $Q^2$  lebih kecil dari nol menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. (Henseler et al., 2015) menjelaskan bahwa nilai  $Q$  Square dapat menunjukkan *Predictive*

*Relevance* dengan kriteria nilai Q-Square 0 menunjukkan model tidak dapat memprediksi nilai variabel target, nilai 0 - 0,2 (lemah), nilai di antara 0,2 - 0,4 (sedang), dan nilai lebih besar dari 0,4 (kuat).

### 3.6.3.3 Uji *Effect Size* (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (f-square) Selain mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua konstruk endogen, perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek  $f^2$ . Pedoman untuk menilai  $f^2$  adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

### 3.6.4 Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat dari nilai *P-values* dan *T-values* yang didapatkan melalui metode *bootstrapping* pada tabel Path Coefficients. Nilai t (T-statistics) lebih besar dari nilai kritis t (t tabel), maka dapat disimpulkan bahwa koefisien signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu, yaitu tingkat signifikansi. Nilai signifikan yang digunakan (two-tailed) t-value 1.65 (significance level = 10%), 1.69 (significance level = 5%), dan 2.85 (significance level = 1%). Koefisien dapat dinyatakan signifikan, apabila nilai p (p-value) lebih kecil dari tingkat signifikan, maka dinyatakan signifikan. Dalam pengaplikasian biasanya mengasumsikan tingkat signifikansi sebesar 5%. apabila nilai p (p-value) dibawah 0,05 (< 5%) (tingkat signifikansi = 5%) dan 2,33 (tingkat signifikansi =

1%) dapat dikatakan signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk menilai signifikansi hipotesis pada penelitian ini, dapat dilihat dari nilai *T-statistic* dan *P-value* antara variabel independen ke variabel dependen. *T- statistik* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,005. Jika nilai *T-statistik* > 1,96 dan *P-value* ≤ 0,05 maka hipotesis diterima.

#### **3.6.4.1 Analisis Variabel Moderasi**

Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEM-PLS (Ghozali dan latan, 2012). *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan cara umum yang digunakan di dalam analisis regresi linear berganda dengan memasukan variabel ketiga berupa perkalian antara dua variabel dengan memasukan variabel ketiga berupa perkalian antara dua variabel independen (eksogen) sebagai variabel moderating (Ghozali & Latan, 2015). Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel moderasi akan dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai t signifikan lebih kecil sama dengan 0,05 Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah hipotesis ditolak bila t-hitung < 1,96 atau nilai sig > 0,05 hipotesis diterima bila t- hitung > 1,96 atau nilai sig < 0,05.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah supervisor foreman, dan karyawan PT Nusantara Building Industries pada bidang engineering, pemeliharaan dan perawatan (PAMPER) dan produksi (*Fiber Cement* dan *Aerated autoclave citicon*). Penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara online (*G-forms*) kepada seluruh responden. Kuesioner diberikan kepada 100 responden dan kuesioner terkumpul sebesar 100%.

##### 4.1.1 Karakteristik Jenis Kelamin

Jenis kelamin sangat berpengaruh terhadap jenis pekerjaan di perusahaan, dimana beberapa pekerjaan hanya dilakukan oleh laki-laki, dan dalam beberapa kasus hanya dilakukan oleh perempuan. Adapun jenis kelamin karyawan yang bekerja pada PT Nusantara Building Industries yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden**

Kategori	Sub Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	100	100%
	Perempuan	-	-
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jenis kelamin seluruh responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 100 orang dengan persentase (100%). Dari data tersebut dapat disimpulkan jika sebagian besar dari karyawan PT Nusantara Building Industries berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.1.2 Karakteristik Posisi Kerja

Adapun posisi kerja karyawan yang bekerja pada PT Nusantara Building Industries yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 2 Karakteristik Posisi Kerja Responden**

Kategori	Sub Kategori	Frekuensi	Presentase
Posisi Kerja	FC	49	49%
	Engineering	6	6%
	AAC	38	38%
	Pamper	7	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh informasi bahwa posisi kerja yang ditempati responden dalam penelitian ini adalah *Fiber Cement* (FC) sebanyak 49 orang atau sebesar 49%. Engineering sebanyak 6 orang atau sebesar 6%. *Aerated autoclave citicon* (AAC) sebanyak 38 orang atau sebesar 38%. Pamper sebanyak 7 orang atau sebesar 7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden terdapat pada divisi Produksi *Fiber Cement* (FC). Ini dikarenakan sistem informasi lebih banyak digunakan pada divisi ini.

### 4.1.3 Karakteristik Usia dan Lama Kerja

Pada penelitian ini usia responden dikelompokkan menjadi 3 macam yaitu:  $\leq$  30 Tahun (usia muda), 31-40 Tahun (usia dewasa),  $\geq$  41 Tahun (usia tua). Sedangkan lama kerja dikelompokkan menjadi 2 macam yaitu :  $\leq$  5 tahun (junior),  $\geq$  6 tahun (senior). Adapun tingkat usia dan lama kerja karyawan PT Nusantara Building Industries yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 3 Karakteristik Usia dan lama kerja Responden**

Usia			Lama Kerja		
Sub Kategori	Frekuensi	Presentase	Sub Kategori	Frekuensi	Presentase
$\leq$ 30 Tahun	20	20%	$\leq$ 5 tahun	16	16%
			$\geq$ 6 tahun	4	4%
31-40 Tahun	63	63%	$\leq$ 5 tahun	20	20%
			$\geq$ 6 tahun	43	43%
$\geq$ 41 Tahun	17	17%	$\leq$ 5 tahun	0	0%
			$\geq$ 6 tahun	17	17%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Pada tabel 4.3 karakteristik usia dan lama kerja responden diatas, diperoleh informasi bahwa responden yang memiliki usia  $\leq$  30 tahun sebesar 20% (usia muda) yang dibagi ke dalam kategori junior sebesar 16% dan kategori senior sebesar 4%. Responden yang memiliki usia 31-40 tahun sebesar 63% (dewasa ) dengan kategori junior sebesar 20% dan senior sebesar 43%. Serta responden yang memiliki usia  $\geq$  41 tahun sebesar 17% (usia tua) dengan kategori junior sebesar 0% dan senior sebesar 17%. Pada penelitian ini mayoritas responden memiliki usia yang tidak

terlalu tua (dewasa), namun memiliki pengalaman kerja yang matang. Bahkan pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa terdapat responden yang berusia muda namun sudah memiliki masa kerja yang lama. Hal ini berarti karyawan yang berusia lebih muda belum tentu memiliki pengalaman kerja lebih rendah dari karyawan yang sudah berusia tua.

#### 4.2 Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis indeks jawaban responden untuk memperoleh kecenderungan jawaban yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Environment*, *Job Communication*, *Job Autonomy*, Motivasi Berprestasi, *Achievement Oriented Leadership*, Kinerja sumber daya Manusia. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method, (Ferdinand, 2014:231). Teknik skoring yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu, dengan skor maksimal 5 dan skor minimal 1, maka akan diperhitungkan indeks jawaban responden dengan menggunakan rumus sebagai berikut: Nilai indeks =  $[(\%F1*1) + (\%F2*2) + (\%F3*3) + (\%F4*4) + (\%F5*5)] / 5$ .

Batas atas skor :  $(\%F \times 5) / 5 : 100 \times 5 / 5 = 100$

Batas bawah skor :  $(\%F \times 5) / 5 : 100 \times 1 / 5 = 20$

$$Interval = \frac{Skor\ maksimal - Skor\ minimal}{Jumlah\ Kategori}$$

$$= \frac{100 - 20}{3} = 26$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinand, 2014:232):

- 1) Nilai indek 20 – 46 = Rendah
- 2) Nilai indek 47 – 73 = Sedang
- 3) Nilai indek 74 – 100 = Tinggi

#### 4.2.1 Job Environment

*Job environment* memiliki 4 Indikator yang dikembangkan oleh (Nitisemito, 2014) yaitu suasana kerja (JE1), hubungan dengan rekan kerja (JE2), hubungan antara bawahan dengan pimpinan (JE3), tersedianya fasilitas kerja (JE4). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel *job environment*.

**Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Variabel *Job Environment***

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
JE1	Suasana kerja	0	0	15	18	67	90,4	Tinggi
JE2	Hubungan dengan rekan kerja	0	0	3	27	70	93,4	Tinggi
JE3	Hubungan antara bawahan dengan pimpinan	0	0	7	19	74	93,4	Tinggi
JE4	Tersediannya fasilitas kerja	0	0	7	20	73	93,2	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>369,4</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>92,35</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.4 menyatakan bahwa rata rata untuk variabel *job environment* termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai

rata-rata indeks sebesar 92,35. Artinya menurut responden lingkungan kerja di PT Nusantara Building dalam kondisi baik. Indeks tertinggi terdapat pada dua indikator yaitu hubungan antara bawahan antar rekan kerja (JE2) dan hubungan dengan pimpinan (JE3) dengan nilai indeks sebesar 93,4. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya hubungan yang baik antar karyawan maupun hubungan antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator Suasana kerja (JE1) dengan nilai indeks sebesar 90,4. Yang menunjukkan bahwa karyawan merasa suasana kerja pada PT Nusantara Building kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan PT Nusantara Building memiliki nilai lingkungan kerjayang baik dan hubungan yang terjalin antar karyawan maupun hubungan yang terjalin pimpinan dengan karyawan juga baik. Namun masih ada masih terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan merasakan kurangnya kenyamanan di tempat kerja.

#### 4.2.2 Job Communication

*Job communication* memiliki 5 Indikator yang dikembangkan oleh (Sutardji, 2016) yaitu pemahaman (JC1), kesenangan (JC2), pengaruh pada sikap (JC3), hubungan yang makin baik (JC4), tindakan (JC5). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel *job communication*.

**Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel *Job Communication***

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
JC1	Pemahaman	0	0	0	25	75	95	Tinggi
JC2	Kesenangan	0	0	10	15	75	93	Tinggi
JC3	Pengaruh pada sikap	0	0	6	22	72	93,2	Tinggi

JC4	Hubungan yang makin baik	0	0	7	17	76	93,8	Tinggi
JC5	Tindakan	0	0	13	17	70	91,4	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>466,4</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>93,28</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.5 menyatakan bahwa rata rata untuk variabel *job communication* termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai rata-rata indeks sebesar 93,28. Artinya menurut responden komunikasi kerja pada perusahaan sudah baik. Indeks tertinggi terdapat pada indikator pemahan (JC1) dengan nilai indeks sebesar 95. Hal ini menunjukkan karyawan dapat memahami informasi terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan atau rekan kerjanya dengan baik. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator tindakan (JC5) dengan nilai indeks sebesar 91,4. Yang menunjukkan bahwa karyawan tidak merespon dengan baik setiap bentuk komunikasi yang disampaikan terutama oleh rekan kerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan komunikasi kerja di PT Nusantara Building sudah baik dan karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam menerima atau memahami informasi yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerjanya. Namun, dalam merespon atau melaksanakan informasi yang berikan oleh rekan kerjanya kurang baik atau sering menyepelkan.

#### 4.2.3 Job Autonomy

*Job autonomy* memiliki 3 Indikator yang dikembangkan oleh (Pearson, et al, 2009) yaitu Work method autonomy (JA1), Work schedule autonomy (JA2),

Work criteria autonomy (JA3). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel *job autonomy*.

**Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel *Job Autonomy***

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
JA1	Work method autonomy	0	1	3	35	61	91,2	Tinggi
JA2	Work schedule autonomy	0	1	7	38	54	89	Tinggi
JA3	Work criteria autonomy	0	1	7	19	73	92,8	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>273</b>	Tinggi
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>91</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.6 menyatakan bahwa rata-rata untuk variabel *job autonomy* termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai rata-rata indeks sebesar 91. Artinya karyawan di PT Nusantara Building memiliki tingkat otonomi kerja yang baik. Indeks tertinggi terdapat pada indikator *work criteria autonomy* (JA3) dengan nilai indeks sebesar 92,8. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kebebasan yang baik dalam mengendalikan pekerjaan. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator *work schedule autonomy* (JA2) dengan nilai indeks sebesar 89. Yang menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki kebebasan dalam mengendalikan penjadwalan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan otonomi kerja di PT Nusantara Building sudah baik dan karyawan memiliki otonomi yang baik dalam mengendalikan pekerjaan yang harus dicapai. Namun karyawan kurang memiliki kebebasan dalam mengendalikan penjadwalan kerja.

#### 4.2.4 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi memiliki 5 indikator menurut (McClelland, 1988) yaitu Berorientasi pada tujuan (MB1), Menyukai Pekerjaan yang menantang (MB2), Bertanggung jawab (MB3), Berani mengambil resiko (MB4), kreatif dan inovatif (MB5). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel motivasi berprestasi.

**Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Motivasi Berprestasi**

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
MB1	Berorientasi pada tujuan	0	0	0	11	89	97,8	Tinggi
MB2	Menyukai pekerjaan yang menantang	0	0	2	14	84	96,4	Tinggi
MB3	Bertanggung jawab	0	0	1	14	85	96,8	Tinggi
MB4	Berani mengambil resiko	0	0	2	14	84	96,4	Tinggi
MB5	Kreatif dan inovatif	0	0	0	4	96	99,2	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>486,6</b>	Tinggi
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>97,32</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.7 menyatakan bahwa rata-rata untuk variabel motivasi kerja termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai rata-rata indeks sebesar 97,32. Artinya menurut motivasi berprestasi karyawan yang ada di PT Nusantara Building sudah baik. Indeks tertinggi terdapat pada indikator Penilaian tertinggi terdapat pada indikator kreatif dan inovatif (MB5) dengan nilai indeks sebesar 99,2. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki inovasi dan kreatifitas yang baik. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator menyukai pekerjaan yang menantang (MB2) dan berani mengambil resiko (MB4). Yang menunjukkan bahwa karyawan kurang menyukai pekerjaan yang menantang dan

kurang berani dalam mengambil resiko. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan PT Nusantara Building memiliki motivasi berprestasi yang baik dan karyawan memiliki dorongan yang baik dalam menciptakn inovasi dan kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun karyawan kurang menyukai pekerjaan yang menantang dan memiliki resiko yang tinggi.

#### 4.2.5 Achievement Oriented Leadership

*Achievement oriented leadership* memiliki 3 Indikator yang dikembangkan oleh (Northouse, 2016) yaitu goal setting (AOL1), feedback (AOL2), rewards (AOL3). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel *achievement oriented leadership*.

**Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif *Achievement Oriented Leadership***

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
AOL 1	Goal setting	0	0	3	15	82	95,8	Tinggi
AOL 2	Feedback	0	0	2	13	85	96,6	Tinggi
AOL 3	Rewards	0	0	0	16	84	96,8	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>289,2</b>	Tinggi
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>96,4</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.8 menyatakan bahwa rata rata untuk variabel *achievement oriented leadership* termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai rata-rata indeks sebesar 96,4. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi di PT Nusantara Building sudah baik. Indeks tertinggi terdapat pada indikator *rewards* (AOL3). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *rewards* atau apresiasi kepada karyawan yang berhasil menjalankan tugasnya sudah

berjalan baik. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator *Goal setting* (AOL1) dengan nilai indeks sebesar 95,8 ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menetapkan tujuan kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi di PT Nusantara Building sudah diterapkan dengan baik, pemimpin juga memberikan penghargaan (reward) saat karyawan tersebut berhasil menjalankan tugas yang terbaik dan memberikan sanksi (punishment) ketika karyawan lalai dalam pekerjaannya. Namun pemimpin belum dapat menetapkan tujuan yang jelas dan terarah untuk kemajuan karyawan dan organisasi dengan baik.

#### 4.2.6 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia memiliki 3 Indikator yang dikembangkan oleh (Audenaert 2019) yaitu Produktif dalam melakukan pekerjaan (KSDM1), Efisien dalam menggunakan sumber daya (KSDM2), Memberikan upaya terbaik (KSDM3). Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel kinerja sumber daya manusia.

**Tabel 4. 9 Statistik Deskriptif Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kode	Indikator	Skor					Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5		
KSDM1	Produktif dalam melakukan pekerjaan	0	0	3	9	88	97	Tinggi
KSDM2	Efisien dalam menggunakan sumber daya	0	0	1	14	85	96,8	Tinggi
KSDM3	Memberikan upaya terbaik	0	0	3	14	83	96	Tinggi
<b>Total indeks</b>							<b>289,8</b>	Tinggi
<b>Rata-rata indeks</b>							<b>96,6</b>	

*Sumber: Data primer diolah, 2024*

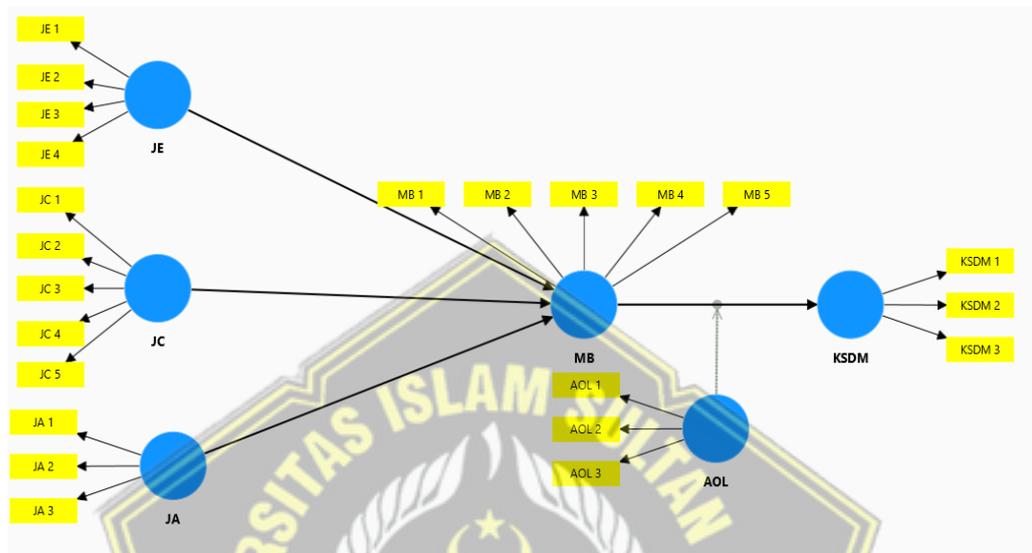
Berdasarkan hasil jawaban responden pada tabel 4.9 menyatakan bahwa rata-rata untuk variabel kinerja sumber daya manusia sebesar 96,6 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya kinerja sumber daya manusia yang ada di PT Nusantara Building sudah dalam kategori baik. Indeks tertinggi terdapat pada indikator produktif dalam melakukan pekerjaan (KSDM1) dengan nilai indeks sebesar 97. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki produktivitas yang baik. Sedangkan indeks terendah terdapat pada indikator memberikan upaya terbaik (KSDM3) dengan nilai indeks sebesar 96 ini menunjukkan bahwa karyawan kurang baik dalam memberikan upaya yang maksimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun secara keseluruhan kinerja karyawan dan kemampuan karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang efektif sudah baik. Namun, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan masih kurang baik.

#### 4.3 Analisis Data

Hipotesis konseptual yang diajukan adalah diduga adanya pengaruh *job environment* terhadap motivasi berprestasi, *job communication* terhadap motivasi berprestasi, *job autonomy* terhadap motivasi berprestasi, motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan, *achievement oriented leadership* memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis konseptual tersebut adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) *Moderated Regression Analysis* (MRA). Dalam SEM ada dua jenis model yang terbentuk yakni model

pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Berikut model yang diujikan dalam penelitian ini:

**Gambar 4. 1 Model Penelitian**

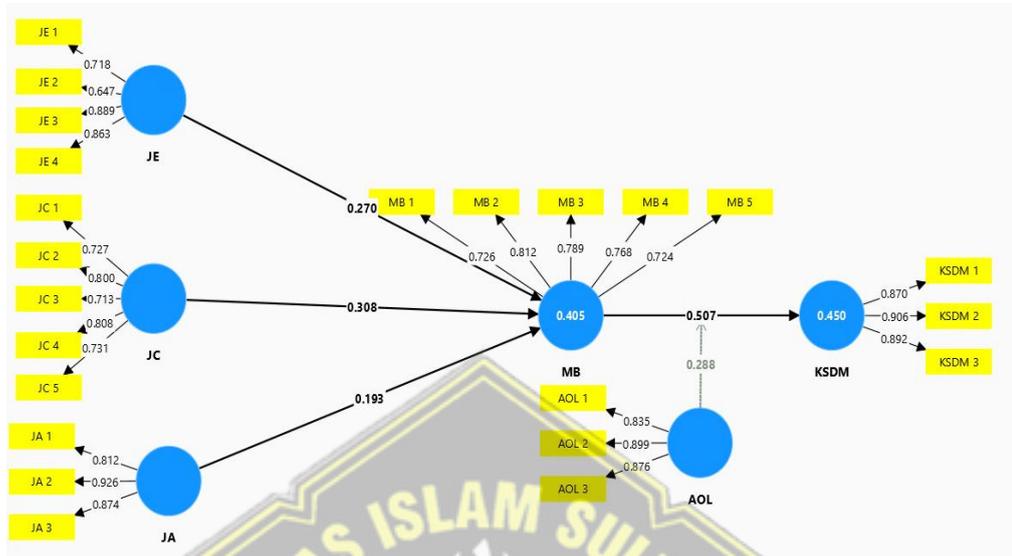


Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

#### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pengujian *Measurement Model* untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner dari masing-masing variabel dan apakah konstruk memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian konsisten atau tidak. Pada uji validitas ini nantinya akan dilakukan 2 kali yaitu uji convergent validity serta uji discriminant validity.

**Gambar 4. 2 Model Calculate Algorithmm**



Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

#### 4.3.1.1 Convergent Validity

Uji convergent validity dapat dilihat dari nilai outer loading dan juga nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dapat dikatakan valid jika memenuhi syarat nilai loading factor  $> 0,6$  dan nilai AVE  $\geq 0,5$  (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4. 10 Nilai Outer Loading**

	AOL	JA	JC	JE	KSDM	MB	AOL X MB	Keterangan
AOL 1	0.835							Valid
AOL 2	0.899							Valid
AOL 3	0.876							Valid
JA 1		0.812						Valid
JA 2		0.926						Valid
JA 3		0.874						Valid
JC 1			0.727					Valid
JC 2			0.800					Valid

JC 3	0.713	Valid
JC 4	0.808	Valid
JC 5	0.731	Valid
JE 1	0.718	Valid
JE 2	0.647	Valid
JE 3	0.889	Valid
JE 4	0.863	Valid
KSDM 1	0.870	Valid
KSDM 2	0.906	Valid
KSDM 3	0.892	Valid
MB 1	0.726	Valid
MB 2	0.812	Valid
MB 3	0.789	Valid
MB 4	0.768	Valid
MB 5	0.724	Valid
AOL X MB	1.000	Valid

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat nilai setiap indikator atau *outer loading* bernilai diatas 0,7 dan ada satu indikator yang memiliki nilai 0,6. Sehingga seluruh indikator dapat dikatakan mempunyai convergent validity yang baik atau valid karena sudah memenuhi syarat validitas konvergen nilai *outer loading* >0,6 dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Selain dilihat dari nilai loading factor, validitas konvergen dapat juga dilihat dari nilai AVE. Nilai AVE yang dihasilkan semua konstruk >0,5. Nilai ini memenuhi syarat validitas konvergen. Artinya variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Nilai AVE pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini:

**Tabel 4. 11 Nilai *Average variance extracted* (AVE)**

Average variance extracted (AVE)	
<b>AOL</b>	0.758
<b>JA</b>	0.760
<b>JC</b>	0.573
<b>JE</b>	0.617
<b>KSDM</b>	0.791
<b>MB</b>	0.584

*Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan nilai outer loading dan AVE, data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

#### 4.3.1.2 *Discriminant Validity*

Pada uji ini, nilai HTMT semua konstruk harus <0.90 (Hair et al., 2017). Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini:

**Tabel 4. 12 Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)**

	<b>AOL</b>	<b>JA</b>	<b>JC</b>	<b>JE</b>	<b>KSDM</b>	<b>MB</b>	<b>AOL X MB</b>
<b>AOL</b>							
<b>JA</b>	0.504						
<b>JC</b>	0.816	0.447					
<b>JE</b>	0.709	0.357	0.873				
<b>KSDM</b>	0.625	0.418	0.599	0.475			
<b>MB</b>	0.893	0.397	0.676	0.660	0.642		
<b>AOL x MB</b>	0.883	0.239	0.554	0.556	0.309	0.761	

*Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.12 uji validitas menggunakan parameter HTMT diperoleh hasil seluruh variabel memiliki nilai korelasi  $<0.90$ , dengan demikian nilai korelasi seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

#### 4.3.1.3 Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* akan digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas indikator dalam mengukur variabel latennya. Syarat nilai *Cronbach's Alpha* 0.60-0.70 masih dapat diterima (Ghozali dan latan, 2012). Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.13 dibawah ini:

**Tabel 4. 13 Nilai Cronbach Alpha, Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's alpha	composite reliability	Keterangan
AOL	0.839	0.904	reliabel
JA	0.855	0.905	reliabel
JC	0.814	0.870	reliabel
JE	0.785	0.864	reliabel
KSDM	0.869	0.919	reliabel
MB	0.823	0.875	reliabel

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa hasil seluruh variabel-variabel laten yang diukur dalam peneliti ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* memiliki nilai  $> 0,70$  sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten reliabel.

#### 4.3.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian struktur model dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif (sebab akibat pada penelitian).

Pengujian *inner model* pada penelitian ini dilakukan dengan menguji,  $R^2$ ,  $F^2$ , *path coefficient*.

#### 4.3.2.1 Uji koefisien determinasi ( $R$ -square/ $R^2$ )

Nilai  $R$ -Square dikategorikan kuat jika  $> 0,67$ , kategori moderat jika  $> 0,33$  dan lemah jika  $> 0,19$  (Chin et al., 1998 dalam (Ghozali dan latan, 2012). Nilai  $R$ -square pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 4. 14 Nilai R-square

Nilai R-square Non Moderasi				Nilai R-square Moderasi			
Variabel	R-square	R-square adjusted	Ket	Variabel	R-square	R-square adjusted	Ket
KSDM	0.329	0.323	moderat	KSDM	0.450	0.433	moderat
MB	0.405	0.387	moderat	MB	0.405	0.387	moderat

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai  $R$ -Square non moderasi pada variabel KSDM yang dipengaruhi oleh variabel motivasi berprestasi bernilai sebesar 32,9% (pengaruh lemah) dan nilai  $R$ -Square non moderasi pada variabel MB yang dipengaruhi oleh *job environment*, *job communication*, dan *job autonomy* sebesar 40,5% (pengaruh sedang). Sedangkan nilai  $R$ -Square moderasi pada variabel KSDM yang dipengaruhi oleh variabel motivasi berprestasi dan *achievement oriented leadership* bernilai sebesar 45,0% (pengaruh sedang) dan nilai  $R$ -Square moderasi pada variabel MB yang dipengaruhi oleh *job environment*, *job communication*, dan *job autonomy* sebesar 40,5% (pengaruh sedang).

Hal ini menunjukkan nilai  $R$ -Square moderai variabel KSDM lebih tinggi dari nilai  $R$ -Square non moderai variabel KSDM. Sedangkan nilai  $R$ -Square non

moderai dan moderasi variabel MB tetap. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setelah variabel moderator (AOL) disertakan dalam model dapat menghasilkan penguatan nilai *R-Square* variabel KSDM. Hal ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan motivasi berprestasi juga seharusnya fokus pada pengembangan kepemimpinan berorientasi prestasi (AOL) tingkat tinggi untuk memaksimalkan manfaat.

#### 4.3.2.2 Uji *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Nilai *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 15 Nilai Q-square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<b>KSDM</b>	300,000	214,942	0,284
<b>MB</b>	500,000	396,946	0,206

*Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024*

Berdasarkan tabel 4.15 hasil data diatas, dapat diketahui bahwa *Q-Square* untuk variabel kinerja sumber daya manusia adalah sebesar 0.284 dan untuk variabel Motivasi berprestasi adalah sebesar 0.206. Dimana kedua model memiliki nilai  $>0$ , hal tersebut dapat diartikan bahwa kedua model ini memiliki kategori *predictive relevance* secara sedang.

#### 4.3.2.3 Uji *direct effect* ( $F$ -square/ $F^2$ )

Nilai f-square diklasifikasikan menjadi 3, yaitu 0,35 (besar), 0,15 (sedang), dan 0,02 (kecil) (Ghozali 2021). Nilai *F-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 16 Nilai *F-square***

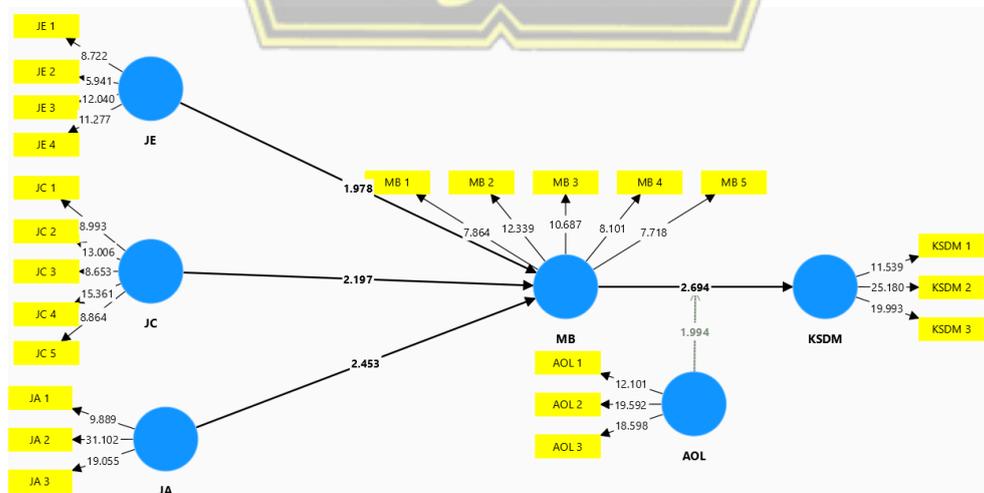
	JE	JC	JA	KSDM	MB	AOL	AOL x MB
JE	-	-	-	-	0.061	-	-
JC	-	-	-	-	0.074	-	-
JA	-	-	-	-	0.052	-	-
KSDM	-	-	-	-	-	-	-
MB	-	-	-	0.185	-	-	-
AOL	-	-	-	0.178	-	-	-
AOL x MB	-	-	-	0.179	-	-	-

Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa nilai yang memiliki pengaruh sedang terdapat pada hubungan variabel MB terhadap KSDM (0,185), AOL x MB terhadap KSDM (0,179), dan AOL terhadap KSDM (0,178). Sedangkan nilai yang memiliki pengaruh kecil terdapat pada hubungan variabel JC dengan KSDM (0,074), variabel JE dengan KSDM (0,061) dan variabel JA dengan KSDM (0,052).

#### 4.3.2.4 Uji Hipotesis

**Gambar 4. 3 Model Bootstrapping**



Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Penilaian signifikansi dalam pengujian model struktural data dilihat dari nilai *T-statistic* dan *P-value*. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai *T-statistic* dan *P-value* antara variabel independen ke variabel dependen. *T- statistik* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,005. Jika nilai *T-statistik* > 1,96 dan *P-value* ≤ 0,05 maka hipotesis diterima. Nilai *Path Coefficient* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 17 Nilai *Path Coefficients***

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sampe mean (M)</b>	<b>Standard deviation(STDEV)</b>	<b>T-statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
<b>JA -&gt; MB</b>	0.193	0.191	0.079	2.453	0.014
<b>JC -&gt; MB</b>	0.308	0.323	0.140	2.197	0.028
<b>JE -&gt; MB</b>	0.270	0.281	0.136	1.978	0.048
<b>MB -&gt; KSDM</b>	0.507	0.529	0.188	2.694	0.007
<b>AOL x MB -&gt; KSDM</b>	0.288	0.279	0.144	1.994	0.046

*Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024*

Dilihat dari Tabel 4.17 diatas, menunjukkan bahwa hubungan antara *job environment* (X1) dengan motivasi berprestasi (Z) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 1,978 dan *P value* 0,048 yang berarti bahwa hubungan antara *job environment* (X1) dengan motivasi kerja (Z) adalah signifikan. Nilai *original sample estimate* pada variabel *job environment* (X1) dengan motivasi kerja (Z) sebesar 0,270 menunjukkan hubungan antara *job environment* (X1) dengan motivasi kerja (Z) adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *job environment* (X1) dengan motivasi berprestasi (Z) berpengaruh positif dan

signifikan. Dimana hasil ini mendukung hipotesis kesatu (H1) *Job Environment* berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

Hubungan antara *job communication* (X2) dengan motivasi berprestasi (Z) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2,197 dan *P value* 0,028 yang berarti bahwa hubungan antara *job communication* (X2) dengan motivasi kerja (Z) adalah signifikan. Nilai *original sample estimate* pada variabel *job communication* (X2) dengan motivasi kerja (Z) sebesar 0,308 menunjukkan hubungan antara *job communication* (X2) dengan motivasi kerja (Z) adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *job communication* (X2) dengan motivasi berprestasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan. Dimana hasil ini mendukung hipotesis kedua (H2) *Job communication* berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

Hubungan antara *job autonomy* (X3) dengan motivasi berprestasi (Z) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2,453 dan *P value* 0,014 yang berarti bahwa hubungan antara *job autonomy* (X3) dengan motivasi kerja (Z) adalah signifikan. Nilai *original sample estimate* pada variabel *job autonomy* (X3) dengan motivasi kerja (Z) sebesar 0,193 menunjukkan hubungan antara *job autonomy* (X3) dengan motivasi kerja (Z) adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *job autonomy* (X3) dengan motivasi berprestasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan. Dimana hasil ini mendukung hipotesis ketiga (H3) *Job autonomy* berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

Dari ketiga variabel X (*job environment*, *job communication*, dan *job autonomy*) semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

berprestasi, hubungan yang paling berpengaruh terhadap peningkatan motivasi berprestasi yaitu *job communication* (X2) dengan nilai original sample sebesar 0.308. Komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan prestasi mereka. Ketika komunikasi dilakukan dengan baik, karyawan merasa dihargai, lebih terlibat, dan lebih memahami tujuan perusahaan. Meskipun memiliki peran yang tinggi terhadap peningkatan motivasi berprestasi variabel *job communication* memiliki satu indikator yang rendah yaitu respon karyawan terhadap komunikasi yang disampaikan oleh rekan kerjanya kurang baik. Komunikasi kerja dilingkungan karyawan maskulin ini sering kali mengabaikan peringatan atau informasi dari sesama rekan kerjanya. Mereka beranggapan “jabatan kita setara” sehingga mereka semena-mena karena berfikir rekan kerjanya tidak memiliki power untuk mengaturnya dalam bekerja. Hal tersebut perlu diperbaiki oleh perusahaan agar tidak menghambat komunikasi kerja yang akan berdampak pada motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja.

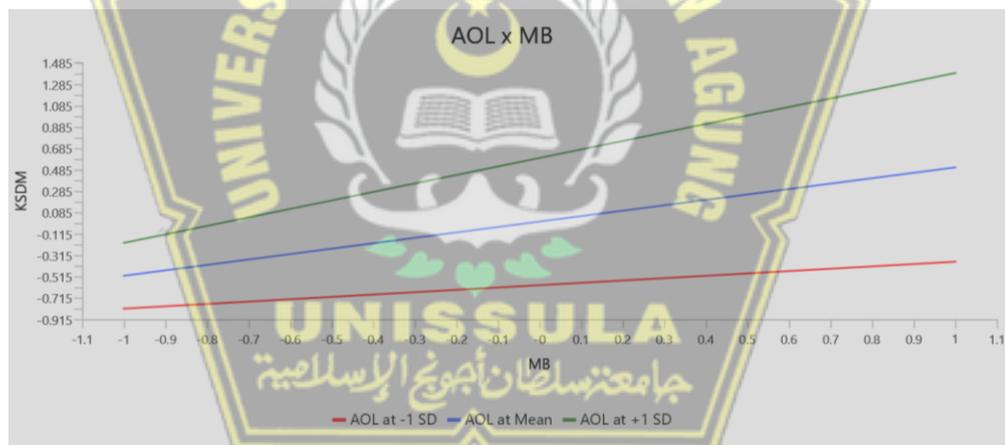
Hubungan motivasi berprestasi (Z) dengan kinerja sumber daya manusia (Y) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2,694 dan *P value* 0,007 yang berarti bahwa hubungan antara motivasi berprestasi (Z) dengan kinerja sumber daya manusia (Y) adalah signifikan. Nilai *original sample estimate* pada variabel motivasi berprestasi (Z) dengan kinerja sumber daya manusia (Y) sebesar 0,507 menunjukkan hubungan antara motivasi berprestasi (Z) dengan kinerja sumber daya manusia (Y) adalah positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi berprestasi (Z) dengan kinerja sumber daya manusia (Y) berpengaruh positif dan

signifikan. Dimana hasil ini mendukung hipotesis keempat (H4) Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4.3.3 Uji Variabel Moderasi

Berdasarkan tabel 4.17 di atas hasil MRA untuk hipotesis lima adalah 0,288 (positif) dan *P Value* sebesar  $0,046 \geq 0,05$  yang berarti bahwa *achievement Oriented Leadership* memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan atau dengan kata lain *achievement Oriented Leadership* berperan dalam memoderasi hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan.

Gambar 4. 4 Slop Analysis



Sumber: SmartPLS 4, Data diolah, 2024

Pada gambar dapat dilihat bahwa grafik analisis simple slope (kemiringan sederhana) yang menggambarkan interaksi antara Motivasi Berprestasi (MB) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM), yang dimoderatori oleh *Achievement Oriented Leadership* (AOL). Grafik tersebut memplot KSDM pada sumbu y terhadap MB pada sumbu x, dengan tiga garis yang mewakili tingkat AOL

yang berbeda: satu standar deviasi di bawah mean (AOL pada -1 SD), mean (AOL pada Mean), dan satu deviasi standar di atas mean (AOL pada +1 SD).

Slope dari garis yang menunjukkan AOL pada +1 SD (garis hijau) lebih curam dibandingkan dua garis lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa ketika AOL tinggi (+1 SD), maka terdapat hubungan positif yang lebih kuat antara Motivasi Berprestasi (MB) dengan Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM). Garis AOL pada mean (garis biru) menunjukkan slope positif moderat, menunjukkan bahwa pada tingkat rata-rata (mean) AOL, masih terdapat hubungan positif antara MB dan KSDM, namun hubungan tersebut kurang jelas dibandingkan pada tingkat AOL yang lebih tinggi. Garis AOL pada -1 SD (garis merah) relatif datar, menunjukkan bahwa pada tingkat AOL rendah, hubungan antara MB dan KSDM minimal atau berpotensi diabaikan.

Garis slope yang bervariasi menunjukkan bahwa efektivitas Motivasi Berprestasi (MB) dalam meningkatkan kinerja SDM (KSDM) bergantung pada tingkat Achievement Oriented Leadership (AOL). Secara khusus, tingkat AOL yang lebih tinggi memperkuat dampak positif MB terhadap peningkatan KSDM. Dapat disimpulkan bahwa grafik xx menunjukkan bahwa AOL memainkan peran moderasi yang signifikan dalam hubungan antara Motivasi Berprestasi (MB) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM), dengan tingkat AOL yang lebih tinggi meningkatkan efek positif motivasi berprestasi terhadap hasil-hasil kinerja Sumber Daya Manusia. Dimana hasil ini mendukung hipotesis lima (H5) *Achievement oriented leadership memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan.*

#### **4.3.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.3.4.1 Job Environment dan Motivasi Berprestasi**

Berdasarkan hasil pengujian pertama membuktikan bahwa *job environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Artinya jika *job environment* dalam perusahaan meningkat maka motivasi berprestasi karyawannya akan meningkat. tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Iis et al., 2021; Putra et al., 2020; Wiryawan et al., 2020) yang mengatakan bahwa *job environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hubungan kerja yang harmonis baik antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan atasan perlu diciptakan sebaik mungkin agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja, karena lingkungan kerja yang menyenangkan dapat mendorong karyawan meningkatkan motivasi berprestasinya untuk bekerja lebih baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan nyaman lingkungan kerja maka akan semakin meningkat motivasi berprestasinya.

##### **4.3.4.2 Job Communication dan Motivasi Berprestasi**

Berdasarkan hasil pengujian kedua membuktikan bahwa *job communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Sesuai dengan pendapat (Robbins, 2013) tentang empat fungsi utama komunikasi dalam organisasi: untuk pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi. Komunikasi diperlukan untuk meningkatkan dan membangkitkan motivasi dalam suatu organisasi. Misalnya memberikan arahan dan bimbingan kepada anggota organisasi

dalam melaksanakan tugas, memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya, mengendalikan perilaku anggota organisasi, dll, dan saling bertukar informasi terkait pelaksanaan tugas di dalam organisasi agar lebih maksimal dalam pengerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Irawan et al., 2023; Khasanah et al., 2016) yang mengatakan bahwa *job communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik komunikasi kerjanya, maka akan semakin besar pula motivasi karyawan untuk bekerja

#### **4.3.4.3 Job Autonomy dan Motivasi Berprestasi**

Berdasarkan hasil pengujian ketiga membuktikan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian jika karyawan diberikan otonomi yang besar maka motivasi karyawan akan meningkat, karena karyawan mungkin merasa lebih dipercaya ketika mereka memiliki otonomi yang lebih besar. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kubicek et al., 2017; Man & Lam, 2003; Muecke & Iseke, 2019) yang mengatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin bebas karyawan dalam mengeksplor pekerjaannya, maka akan semakin besar pula motivasi karyawan untuk bekerja.

#### **4.3.4.4 Motivasi berprestasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia**

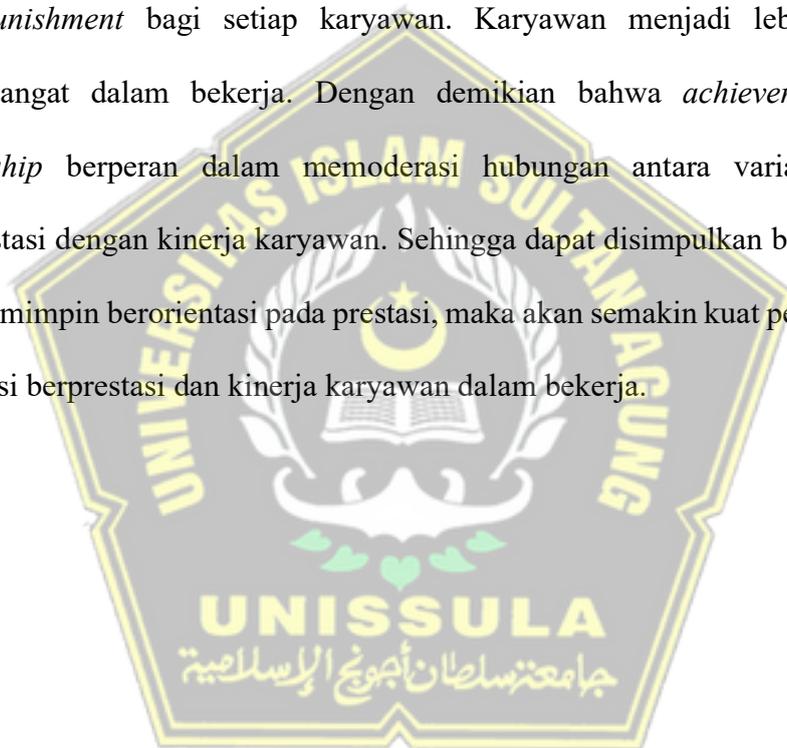
Berdasarkan hasil pengujian keempat membuktikan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumberdaya manusia. Dengan demikian motivasi itu penting bagi karyawan, karena karyawan

yang termotivasi merasa lebih bahagia, sehat, dan ingin masuk kerja. Kurangnya motivasi karyawan dapat berdampak serius pada ketidakhadiran dan keterlibatan karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan. Motivasi juga dapat menciptakan suasana yang menguntungkan dalam lingkungan kerja dengan mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun dan disiplin sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Semakin banyak motivasi yang diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nugroho, 2016; Santika et al., 2022) yang mengatakan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hanya karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yang akan membuahkan hasil baik dan cenderung tidak puas dengan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaan tetapi harus tercapai sesuai tujuan yang telah ditentukan, dan dengan nilai yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan motivasinya agar kinerja karyawan semakin meningkat.

#### **4.3.4.5 Achievement Oriented Leadership Sebagai Pemoderasi Motivasi Berprestasi dan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian kelima yang menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) membuktikan bahwa *achievement oriented leadership* berpengaruh positif atau memperkuat pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja karyawan dan terbukti memiliki efek yang signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (George & Jones, 2011; Kasno, 2018) yang

menyatakan bahwa *achievement oriented leadership* dapat mempengaruhi motivasi berprestasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *achievement-oriented leaders* yang meminta karyawannya untuk selalu dapat melakukan yang terbaik dan berstandar tinggi, mampu mendorong karyawannya untuk dapat meningkatkan mutu secara terus menerus, menyiapkan tantangan bagi karyawannya, serta sosok pemimpin yang dapat memberikan *reward* dan *punishment* bagi setiap karyawan. Karyawan menjadi lebih giat serta bersemangat dalam bekerja. Dengan demikian bahwa *achievement oriented leadership* berperan dalam memoderasi hubungan antara variabel motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemimpin berorientasi pada prestasi, maka akan semakin kuat pengaruh antara motivasi berprestasi dan kinerja karyawan dalam bekerja.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, temuan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) *Job environment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Artinya semakin baik dan nyaman lingkungan kerja dalam perusahaan maka motivasi karyawan untuk menciptakan nilai yang lebih dalam bekerja akan semakin meningkat.
- 2) *Job communication* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Artinya semakin baik komunikasi yang diterapkan sebuah perusahaan dalam bekerja maka dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik.
- 3) *Job autonomy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Artinya semakin bebas karyawan dalam merencanakan dan menentukan metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan semakin termotivasi dalam bekerja.
- 4) Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja maka karyawan akan semakin memiliki kinerja yang baik.
- 5) *Achievement oriented leadership* dapat memoderasi positif hubungan variable motivasi berprestasi dengan kinerja sumber daya manusia. Artinya

Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi akan mendorong peningkatan motivasi berprestasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis hasil penelitian ini adalah *job environment*, *job communication*, *job autonomy* dapat menjadi faktor yang mampu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Dan motivasi berprestasi dapat menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan baik dimoderasi oleh AOL ataupun tidak. *Job environment*, *job communication*, *job autonomy* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Meskipun ketiga variabel tersebut memiliki kontribusi dalam meningkatkan motivasi berprestasi. Namun, *job communication* memiliki pengaruh yang paling besar dalam peningkatan motivasi berprestasi karyawan. Sehingga untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan perusahaan perlu memperhatikan faktor komunikasi kerja yang terdapat pada perusahaan

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Motivasi yang tumbuh didalam organisasi akan membentuk komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. pada teori (McClelland, 1988) karena ada pandangan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh tinggi pada kinerja atau prestasi kerja. Meskipun motivasi berprestasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun dengan adanya AOL akan memperkuat atau mendorong karyawan untuk semakin termotivasi dalam berprestasi yang lebih tinggi sehingga dengan begitu kinerja karyawan juga akan lebih meningkat.

### 5.3 Implikasi Manajerial

- 1) Berkaitan dengan *job environment*, pihak manajemen perlu memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan betah dan nyaman bekerja. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas dan alat kerja yang lengkap untuk menunjang keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Jika ada kekurangan dalam lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik harus segera diselesaikan dan dibenahi dengan melibatkan karyawan.
- 2) Berkaitan dengan *Job communication*, Perusahaan perlu memikirkan kembali strategi komunikasi yang digunakan. Selain itu, perusahaan perlu memberikan pembinaan tentang komunikasi antar karyawan dan karyawan dengan atasan. Serta membentuk team work yang terdiri atas beberapa karyawan dengan satu orang koordinator, pimpinan juga dapat memberikan apresiasi untuk tim yang memiliki kerja sama yang bagus
- 3) Berkaitan dengan *Job autonomy*, Perusahaan perlu memberikan sedikit kebebasan karyawan dalam menjadwalkan penyelesaian pekerjaan dengan syarat tidak melanggar SOP dan target yang telah diberikan pimpinan. Dengan adanya kebebasan tersebut karyawan akan merasa lebih dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Berkaitan dengan Motivasi berprestasi, manajemen perlu menciptakan budaya yang mendukung eksperimen dan inovasi. Karyawan harus merasa aman untuk mencoba hal baru tanpa takut dihukum jika gagal. serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan pekerjaan yang menantang dan berani mengambil risiko.

- 5) Berkaitan dengan *Achievement Oriented Leadership*, Pimpinan diharapkan dapat menetapkan tujuan dengan jelas dan terarah sehingga karyawan dapat termotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin juga harus memastikan bahwa tujuan terukur dan dapat dicapai.

#### **5.4 Keterbatasan**

Dari penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menimbulkan gangguan dan kurangnya hasil penelitian ini. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini hanya melakukan pengkajian terhadap responden laki-laki.
- 2) Penelitian hanya dilakukan pada bagian teknik saja seperti produksi, engineering dan pamper.

#### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

- 1) Penelitian yang akan datang disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak dengan disertai variasi gender. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keakuratan data dalam penelitian.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti seluruh departemen yang ada di perusahaan baik bagian teknik maupun non teknik.
- 3) Diharapkan terdapat tambahan variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi dan kinerja sumber daya manusia yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- 4) Penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode wawancara langsung pada saat penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., Li, C., Khan, A., Qalati, S. A., Naz, S., & Rana, F. (2021). Purchase intention toward organic food among young consumers using theory of planned behavior: role of environmental concerns and environmental awareness. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(5), 796–822.
- Astryanty, M., Mukzam, M., & Djudi., M. Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(1), 31-39
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (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), 815–834.
- Azahra, F. (2021). Pengaruh Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Job Autonomy, Adversity Quotient dan Kinerja Sumber daya manusia. *University Research Colloquium*.
- Bismantara. (2017). Pengaruh Pemberian Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia. *JURNAL KEWIRAUSAHAAN*.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373.
- Dantyo, R., Endang, P., Astuti, S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol* (Vol. 14, Issue 2).
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Effendy, O. U. (2011). *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik* (3rd ed.). Remaja RosdaKarya.
- Ferawati, A. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia* (Vol. 5, Issue 1).
- Gardjito, A. H., Al, M., Gunawan, M., & Nurtjahjono, E. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol*, 13(1).

- George, J. M. , & Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). Pearson.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gondowahjudi, L. E., Ratri, D. R., & Hakim, L. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan yang Dimediasi oleh Motivasi di RSUD Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 4(4), 331–342.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. *Journal of Applied Psychology* , 60(2), 159–170.
- Hair, J. F., Hult, T. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second Edi). SAGE Publications Inc.
- Handoko, N. (2023). The Effect Of Work Environment, Leadership Style And Intrinsic Motivation On Employee Performance At Cv. Cipta Mulya, Madiun Regency. *Ekspektra : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 52–60.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling*. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hermawan, D. D., Studi, P., & Bisnis, A. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia Dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating. *Journal for Business and Entrepreneur*, 2(2). [www.journal.uta45jakarta.ac.id](http://www.journal.uta45jakarta.ac.id) [05/07/23]
- Hidayat, R. (2020). The Influence Of Compensation, Work Discipline, And Achievement Motivation On Employee Performance. *DIMENSI*, 9(3), 525–535.
- Hilamaya, M. P., Mursito, B., & Sarsono, S. (2021). Employee Performance Is Reviewed From Leadership Style, Motivation, Job Satisfaction And Work Environment (Study On Technical Implementation Unit Employees Of Central Region Flood Pump Area 1 Semarang City Public Works Office). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR> [05/07/23]
- Iis, E. Y., Wahyuddin, & Thoyib, A. (2021). The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh - Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(6), 376–386.

- Irawan, A., Fadli, U., & Suherman, E. (2023). The Influence Of Organizational Communication On Work Motivation With Job Satisfaction As Intervening (Survey Of Production Employees Of PT. Sanghiang Perkasa Kalbe Nutritionals Karawang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 5691–5705.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3).
- Josephine, A., & Dhyah, H. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Agora*.
- Kasno. (2018). Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber daya manusia Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi (Study Kasus di PT. Lestari Group Semarang Diviaai BPR). *Majalah Ilmiah Solusi*.
- Khasanah, U., Budi Hasionaln, L., & Mukery Warso, M. (2016). Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. New March Semarang. *Journal Of Management*, 2(2).
- Kubicek, B., Paskvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. *Springer International Publishing*, 45–63.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934–945.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 321–328.
- Maidiyanto, R., Asmui, A., & Sompa, A. T. (2021). The Effect Of Work Motivation, Work Environment And Quality Of Communication On Employee Performance At The Regional Secretariat Of South Kalimantan Province, Indonesia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(2).
- Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979–1001.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Meisya Aziti, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt X. *Journal of Administration and Educational Management*, II(9), 71–82.

- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287.
- Muchlas, M. (2012). *Perilaku Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Muecke, S., & Iseke, A. (2019). How does job autonomy influence job performance? A meta-analytic test of theoretical mechanisms. *79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019: Understanding the Inclusive Organization, AoM 2019*.
- Mulia, A. R. S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Erudisi*.
- Mullins, L. J. (2005). *MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR*. [www.booksites.net/mullins](http://www.booksites.net/mullins). [20/07/23]
- 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.
- Maylinhart Aritonang, & Anik Herminingsih. (2020). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan job insecurity terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada non government organization yapari). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*. Ghalia.
- Noor, A. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai di satuan kerja unit pelaksana penimbangan (jembatan timbang) dinas perhubungan dan llaj jawa timur . *Media Mahardhika*.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* . Sage .
- Nugroho, R. A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Sumber daya manusia PT Wangsa Jatra Lestari. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*.
- Pearson, A., & J Michael, P. (2009). Innovating with Technology: The Impact of Overload, Autonomy, and Work and Family Conflict Enterprise system security management View project. *Journal of Information Technology*. <https://www.researchgate.net/publication/256839087> [20/07/2023]
- Pramanik, N. D. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja freelance di Jagoketik.com. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Manajemen*, 1(3), 213–226.

- Purwanto, D. (2006). *Komunikasi Bisni* (3rd ed.). Erlangga.
- Putra, D. E., Dwi Putri, J., Lesmana, S., Juwanda, D., & Apriandi, R. (2020). The Effect of Work Environment and Work Discipline on The Performance of “Integrated Police Service Center” (SPKT) Unit Members, Sungai Penuh Police Sector with Work Motivation as Intervening Variable. In *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. www.ajhssr.com [21/07/2023]
- Rakhmat, J. (2008). *Psikologi Komunikasi*. PT. Remaja Rosda karya.
- Rana, R., K’Aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of directive and achievement oriented path-goal leadership styles on employee performance of coffee trading companies in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(6), 137–147.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Sabilalo, M. A., Tinggi, S., Enam, I. E., Kendari, E., Kalsum, U., Nur, M., Runis, A., Sekolah, M., Ilmu, T., & Enam, E. (2020). The influence of the work environment and work ability on work motivation and employee performance in the organization bureau of the regional secretariat of the southeast sulawesi province. *Journal of Management & Business*.
- Santika, I. K. P. A., I Wayana Sujana, & Ni nyoman ARI Novarini. (2022). Pengaruh Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Trasformasional Terhadap Kinerja Sumber daya manusia Pada PT.Tirta Investama Di Mambal. *Journal Of Industrial Management & Data System*.
- Saragih, S. (2011). *The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable*.
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Sonang Sitohang, O., Agustin, S., & Marsahala Sitohang, F. (2021). The Effct of Work Discipline, Interpersonal Communication, Technical Skills on Employee Achievement Motivation. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 1(5).
- Stenberg, R. J., & W.M. Williams. (2011). *Educational Psychology*. Textbook Outlines.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif* (Cet.1). Alfabeta.
- Supriyanti, A. S., & Vivin Maharani. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). UIN-Maliki Press.
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish.
- Thuku, W., Jeremiah, K. M., & Edward, T. K. (2018). Relationship Between Achievement-Oriented Leadership Style And Teachers' Job Satisfaction In Nakuru County, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 5(2).
- Wiryanan, T., Risqon, R., & Noncik, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(01), 59–78.
- Yukl, G. A. (2015). *Leadership in organizations* . Prentice Hall.

