

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPERIBADIAN  
INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Aulia Fajrin

NIM : 30402000070

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGAM STUDI MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2024**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPERIBADIAN  
INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN**

Disusun Oleh :

**Aulia Fajrin**

**30402000070**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang  
panitia ujian Skripsi Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 13 Mei 2024

**UNISSULA**

Mengetahui,

جامعته سلطان ابو جعفر الإسلامية

Dosen Pembimbing



**Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.**

**NIK. 210499044**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPRIBADIAN  
INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN**

Disusun Oleh:

**Aulia Fajrin**

**30402000070**

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada 20 Mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Dosen pembimbing**

**Dosen Penguji**

22.05.24

**Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D.**  
NIK: 210499044

**Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM**  
NIK: 210488016

**Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM**  
NIK: 210499042

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana

Manajemen Tanggal 22 Mei 2024

**Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE., MM.**  
NIK: 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aulia Fajrin

NIM : 30402000070

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPERIBADIAN INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN”** merupakan hasil karya sendiri. Bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang berada dalam usulan penelitian skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila pada kemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil dari plagiasi karya tulis orang lain, maka dari itu saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 13 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



**Aulia Fajrin**

**NIM. 30402000070**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aulia Fajrin

NIM : 30402000070

Progam Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul:

### **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPERIBADIAN INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN”**

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

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

Semarang,

Yang Menyatakan,

  
METERAI  
TEMPEL  
Aulia Fajrin  
FR36AALX177384646

NIM 30402000070

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berkat-Nya yang luar biasa, karena atas kuasa-Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi yang berjudul **“MODEL PENINGKATAN KINERJA SDM BERDASARKAN KEPERIBADIAN INDIVIDU DAN KEPEMIMPINAN”**. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis sehingga skripsi ini diselesaikan dengan baik.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Progam Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat sebagai pedoman penyusunan skripsi ini.
6. Supervisor beserta Admin Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering PT. Nusantara Building Industries yang telah membantu dalam memperoleh data perusahaan.
7. Karyawan Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering PT. Nusantara Building Industries yang telah berbagi informasi dan meluangkan waktunya untuk mengisi lembar kuesioner.
8. Keluarga tercinta, Ibu dan Adik yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, semangat, dukungan, dan do'a terbaiknya.
9. Sahabat dan juga teman seperjuangan yang telah membantu banyak dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat-Nya sebagai balasan atas segala bentuk bantuan yang telah diberikan. Penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna, sehingga masih terdapat kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, saran dan kritik

yang membangun sangat dibutuhkan untuk menyempurnakan penelitian skripsi ini. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan informasi serta ide baru untuk peneliti maupun implementasi di masa depan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Semarang, 13 Mei 2024

Penulis,



**Aulia Fajrin**

**NIM. 30402000070**



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Be nice even if you're not treated well”

(Lee Jen0)

“Kamu berhak untuk merasa bangga kepada diri sendiri atas semua usaha, atas semua susah senang, atas semua pencapaian kamu hingga sekarang. Aku katakan selamat. Kamu ternyata mampu hingga titik ini. Terima kasih, karena hingga saat ini kamu mampu untuk selalu belajar dan selalu ingin belajar”

### PERSEMBAHAN

Tiada lembar skripsi yang paling indah dalam laporan skripsi ini kecuali lembar persembahan, skripsi ini saya persembahkan:

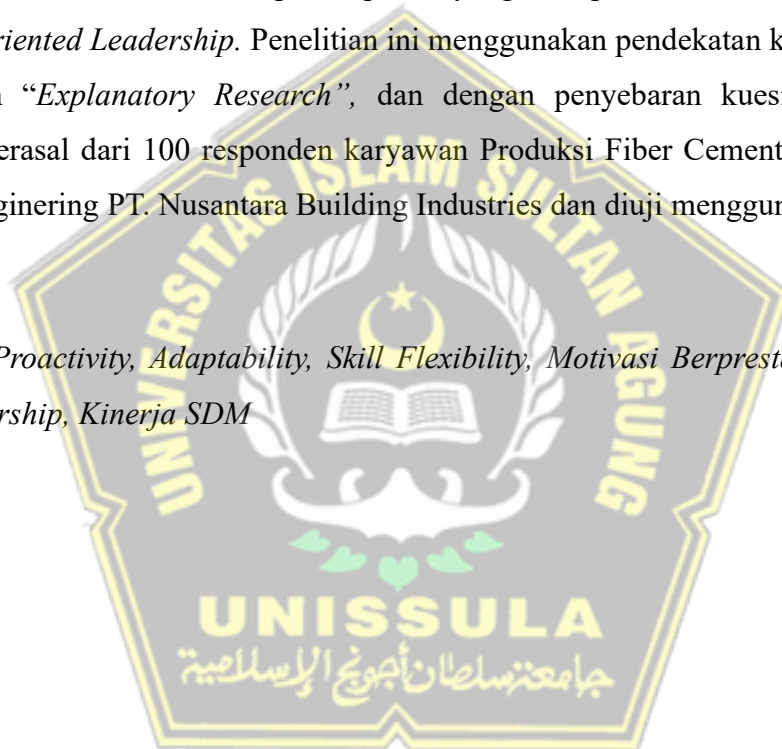
1. Ibu saya tercinta yang selalu melangitkan doa – doa terbaik dan bekerja keras supaya saya bisa lulus sarjana dan dapat membanggakan keluarga, serta Adik – adik saya yang selalu memberikan semangat untuk saya. Saya persembahkan gelar ini untuk bapak dan ibu.
2. Diri saya sendiri, yang telah mampu berusaha dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri walaupun banyak tekanan serta tidak pernah memutuskan untuk menyerah sesulit apapun itu proses penyusunan skripsi ini.



## ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah salah satu aset terpenting yang dimiliki perusahaan karena memiliki pengaruh dalam keberlangsungan pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai upaya peningkatan kinerja SDM harus didukung oleh semua komponen dan faktor terpenting, karyawan dalam suatu perusahaan perlu memiliki adanya faktor kepribadian seperti proaktif, adaptif, dan kemampuan flexibel dalam diri, dengan ini akan meningkatkan motivasi dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerjanya. Selain itu pentingnya gaya kepemimpinan dalam memimpin akan berpengaruh kepada individu. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan *kinerja SDM* melalui kepribadian individu yang meliputi *Proactivity*, *Adaptability*, *Skill Flexibel* dan kepemimpinan yang meliputi *Motivasi Berprestasi* dan *Achievement Oriented Leadership*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian “*Explanatory Research*”, dan dengan penyebaran kuesioner. Data dari penelitian ini berasal dari 100 responden karyawan Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering PT. Nusantara Building Industries dan diuji menggunakan PLS.

**Kata kunci :** *Proactivity, Adaptability, Skill Flexibility, Motivasi Berprestasi, Achievement Oriented Leadership, Kinerja SDM*



## ABSTRAC

Human resources are one of the most important assets a company has because they have an influence on the continued achievement of company goals. As an effort to improve Human Resources performance, it must be supported by all the most important components and factors, employees in a company need to have personality factors such as proactive, adaptive and skill flexibility within themselves, this will increase motivation and indirectly improve their performance. Apart from that, the importance of leadership style in leading will influence the individual. This research aims to improve Human Resources performance through individual personality which includes Proactivity, Adaptability, Skill Flexibility and leadership includes Achievement Motivation and Achievement Oriented Leadership. This research uses a quantitative approach with the type of research "Explanatory Research", and by distributing questionnaires. The data from this research came from 100 respondents who were employees of Fiber Cement Production, AAC Production, Pemper and Engineering PT. Nusantara Building Industries and tested using PLS.

**Keywords :** *Proactivity, Adaptability, Skill Flexibility, Motivasi Berprestasi, Achievement Oriented Leadership, Human Resources Performance*



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRAC .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1. Manfaat Teoritis .....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Kinerja SDM.....	8
2.1.2 Achievement Oriented Leadership .....	9
2.1.3 Motivasi Berprestasi .....	10
2.1.4 Proactivity .....	12
2.1.5 Adaptability.....	13
2.1.6 Skill Flexibility .....	15
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	17
2.2.1 Pengaruh Proactivity terhadap Motivasi Berprestasi.....	17
2.2.2 Pengaruh Adaptability terhadap Motivasi Berprestasi.....	17

2.2.3	Pengaruh Skill Flexibility terhadap Motivasi Berprestasi .....	18
2.2.4	Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	19
2.2.5	Peran Achievement Oriented Leadership dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	19
2.3	Model Empiris Penelitian.....	20
BAB III METODE PENELITIAN .....		21
3.1	Jenis Penelitian.....	21
3.2	Populasi dan sample .....	21
3.3	Sumber dan Jenis Data .....	22
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5	Pengukuran Variable .....	23
3.6	Teknik Analisis Data .....	25
3.6.1	Partial Least Square .....	25
3.6.2	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	26
3.6.2.1	Convergent Validity.....	26
3.6.2.2	Discriminant Validity .....	26
3.6.2.3	Composite Reliability.....	27
3.6.3	Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	27
3.6.3.1	Coefficient of Determination (R-square) .....	27
3.6.3.2	Predictive Relevance (Q Square) .....	27
3.6.3.3	Uji <i>Effect Size</i> ( F-square) .....	28
3.6.3.4	Uji Hipotesis.....	28
3.6.3.5	Analisis Variabel Moderasi .....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		30
4.1	Identitas Responden .....	30
1.	Jenis Kelamin .....	30
2.	Usia.....	30

3. Masa Kerja .....	31
4.2 Deskripsi Variabel .....	32
4.2.1 Proactivity .....	32
4.2.2 Adaptability.....	33
4.2.3 Skill Flexibility .....	34
4.2.4 Kinerja SDM.....	35
4.2.5 Achievement Oriented Leadership .....	36
4.2.6 Motivasi Berprestasi .....	37
4.3 Pembahasan.....	38
4.4 Model Pengukuran atau Outer Loading .....	38
4.4.1 Convergent Validity .....	38
4.2.2 Discriminant Validity.....	40
4.2.3 Composite Reliability dan Average Variance Extrated (AVE).....	41
4.5 Model Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	42
4.5.1 Coefficient of Determinant ( $R^2$ ).....	43
4.5.2 Predictive Relevance ( $Q^2$ ).....	44
4.6 Pengujian Hipotesis.....	45
4.6.1 Pengujian Hipotesis 1 : <i>Proactivity</i> berpengaruh positif terhadap <i>Motivasi Berprestasi</i> .....	45
4.6.2 Pengujian Hipotesis 2 : <i>Adaptability</i> berpengaruh positif terhadap <i>Motivasi Berprestasi</i> .....	46
4.6.3 Pengujian Hipotesis 3 : <i>Skill Flexibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Motivasi Berprestasi</i> .....	47
4.6.4 Pengujian Hipotesis 4 : <i>Motivasi Berprestasi</i> berpengaruh positif terhadap <i>Kinerja SDM</i> 48	
4.6.5 Pengujian Hipotesis 5 : Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM .....	49
BAB IV PENUTUP .....	50

5.1	Kesimpulan.....	50
5.2	Implikasi Manajerial .....	50
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	51
5.4	Agenda Penelitian Mendatang .....	51
DAFTAR LAMPIRAN.....		57



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 KPI Bulan April – September .....	5
Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian.....	20
Gambar 4.1 Rancangan Model Penelitian .....	38
Gambar 4.2 Model <i>Calculate Algorithn</i> .....	42
Gambar 4.3 Model <i>Bootstrapping</i> .....	43



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	23
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	30
Tabel 4.2 Usia.....	30
Tabel 4.3 Masa Kerja.....	31
Tabel 4.4 Deskripsi <i>Proactivity</i> .....	32
Tabel 4.5 Deskripsi <i>Adaptability</i> .....	33
Tabel 4.6 Deskripsi <i>Skill Flexibility</i> .....	34
Tabel 4.7 Deskripsi <i>Kinerja SDM</i> .....	35
Tabel 4.8 Deskripsi <i>Achievement Oriented Leadership</i> .....	36
Tabel 4.9 Deskripsi <i>Motivasi Berprestasi</i> .....	37
Tabel 4.10 <i>Outer Loading</i> atau Model Pengukuran.....	39
Tabel 4.11 Nilai <i>Discriminant Validity</i> .....	40
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extrade (AVE)</i> .....	41
Tabel 4.13 Nilai <i>R square</i> .....	43
Tabel 4.14 Nilai <i>F square</i> .....	44
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis.....	45



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	57
Lampiran 2 Output <i>Smart PLS</i> .....	61



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini memberikan tantangan terhadap setiap perusahaan dalam mewujudkan eksistensi. Kondisi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat karena globalisasi akan berdampak pada perusahaan-perusahaan sejenis dalam menghadapi perusahaan pesaing yang menimbulkan sebuah kompetisi berat antar perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk bisa dalam mempertahankan ditengah persaingan tersebut. Keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah bagaimana perusahaan tersebut mengelola faktor manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia memainkan peranan penting dan juga aset di dalam setiap perusahaan yang perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan. Perusahaan perlu memandang karyawan sebagai pribadi yang mempunyai kebutuhan atas pengakuan dan penghargaan, bukan hanya sebagai alat untuk pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang dimiliki perusahaan idealnya adalah yang memiliki pengetahuan serta keterampilan memadai sehingga didalam menjalankan pekerjaannya tersebut dapat memberikan kinerja yang terbaik.

Menurut (Harianja, 2018) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dapat memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan (Damara, 2018). Kinerja karyawan menjadi sebuah tolak ukur untuk keberhasilan kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Perusahaan memberikan Informasi mengenai peningkatan kinerja yang dapat diketahui melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan selama tiga bulan sekali. Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui apakah seorang karyawan tersebut telah bekerja dengan baik dan sesuai kriteria perusahaan atau tidak. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi salah satunya akan berdampak pada produktivitas perusahaan yang meningkat, tercapainya tujuan perusahaan, dan daya saing perusahaan yang lebih luas dalam persaingan global (Robbins, 2006). Oleh karena itu setiap perusahaan memiliki tantangan tersendiri mengenai bagaimana bisa menjaga dan meningkatkan kinerja dari karyawan sehingga tujuan yang diterapkan perusahaan dapat berhasil dicapai. Pencapaian kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan harus memiliki faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut, seperti pada bagian sumber daya manusia perusahaan harus lebih

memperhatikan seperti, penempatan karyawan pada suatu jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan dan juga keahlian, seleksi penerimaan karyawan harus melalui proses seleksi yang ketat, pemberian pelatihan dan komitmen yang sesuai dengan jenis pekerjaan karyawan, karakter individu, dan motivasi dari pemimpin dalam memberikan stimulan positif bagi karyawan sehingga dapat meningkat. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kerja dari karyawan salah satunya adalah pemimpin yang berorientasi pada prestasi.

Penelitian terdahulu yang meneliti tentang upaya peningkatan kinerja SDM diantaranya adalah (Yulianty, 2022) bahwa kinerja SDM dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan disiplin kerja. Sedangkan menurut penelitian (Syahputra et al., 2020) peningkatan kinerja dipengaruhi oleh pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja. Dan pada penelitian yang dilakukan oleh (Putra EY & Arini, 2023) kinerja dipengaruhi oleh insentif dan dukungan organisasi. Peningkatan kinerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, team work dan reward menurut (Uly et al., 2023). Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Dyah Prami et al., 2017) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja berupa pengaruh kepuasan dan loyalitas. Menurut (Ahmad Gunawan, Edi Sopandi, Mayyilisa Salsabila, Muhammad Idham Pangestu, 2023) meneliti bahwa reward dan punishment dapat mempengaruhi kinerja SDM. Dari peneliti terdahulu dapat disimpulkan bahwa masih jarang penelitian terkait upaya meningkatkan kinerja SDM yang melibatkan kepribadian individu yang meliputi proaktif, adaptif, skill flexibel dan motivasi berprestasi serta faktor kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan yang baik menentukan pencapaian produktivitas perusahaan. Namun faktanya tidak semua karyawan memiliki kinerja yang baik, masih banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian proaktif, adaptif dan juga kemampuan fleksibel, kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dan juga motivasi berprestasi

Tercapainya keberhasilan pada masa yang akan datang dalam sebuah perusahaan tidak bisa dipisahkan dari pemimpin. Pemimpin dapat diibaratkan sebagai pemegang kemudi yang menentukan arah dan tujuan perusahaan sekaligus eksistensinya pada kedepannya. Pemimpin merupakan sumber daya manusia yang mengarahkan bawahannya agar bekerja secara terarah sesuai tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Penentuan arah tujuan perusahaan tidak terlepas peran dari seorang pemimpin (Tuono,

2016). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang tidak sama. Tergantung pada watak, sifat dan kepribadian pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kental. Karena keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin karyawan tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam dunia kerja. Kualitas seorang pemimpin dapat dinilai dari gaya kepemimpinannya. Menurut House dalam Gary Yukl mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan perusahaan. Jadi dari pendapat house dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan peran utama dalam sebuah perusahaan yang mempunyai kemampuan dan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi besar untuk keberhasilan bersama dalam perusahaan (Rahmawati et al., 2023). Oleh karena itu Achievement Oriented Leadership dapat memperkuat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi berprestasi. Motivasi merupakan penggerak bagi setiap individu yang mendasari dalam melakukan suatu tindakan. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak akan optimal jika karyawan tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mendorong untuk mereka dapat memiliki kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki motivasi (Onanda, 2015). Menciptakan karyawan agar selalu dapat termotivasi dalam bekerja adalah permasalahan serius yang dihadapi perusahaan saat ini. Motivasi dapat diciptakan dengan cara membuat karyawan merasa nyaman, memenuhi kebutuhan karyawan, fasilitas kerja yang memadai, jenjang karir, serta fasilitas kesejahteraan lainnya, harapannya dengan karyawan yang termotivasi maka usaha bersama untuk mencapai tujuan perusahaan dapat diraih (Damara, 2018). Oleh karena itu motivasi berprestasi diharapkan akan memediasi antara kepribadian individu yang meliputi proactivity, adaptability, skill flexibility, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM.

Faktor berikutnya adalah *proactivity*. Kepribadian proaktif merupakan karakteristik pengembangan diri yang luar biasa dan pandai dalam menangkap peluang yang ada (Yildiz et al., 2017). Individu yang memiliki kepribadian proaktif mampu mengenali peluang, memperlihatkan gagasan, mengambil keputusan, dan melanjutkannya sampai menjadi perubahan yang berarti. Mereka yang memiliki kepribadian ini akan memiliki perilaku positif sebagai proses yang lebih aktif dalam melaksanakan aktivitas, menemukan peluang baru, dan menciptakan inisiatif menuju terciptanya sebuah perubahan

(Tai & Mai, 2016). Individu yang memiliki kepribadian proaktif akan cenderung memberikan pandangan sekitar bagaimana dalam mencapai keberhasilan dan menunjang peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan. Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif akan mampu mencari cara baru untuk membuat perubahan yang konstruktif, memperbaiki sesuatu, membuat segala kemungkinan menjadi kenyataan, memperjuangkan ide-ide, keunggulan dalam mengidentifikasi peluang, mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, kemampuan mewujudkan ide menjadi suatu kenyataan, dan kemampuan melihat kesempatan. Kepribadian proaktif digambarkan sebagai pengambilan inisiatif untuk mewujudkan perbaikan di lingkungan kerja. Individu tidak selalu bereaksi secara pasif terhadap kendala lingkungan sebaliknya, individu dapat secara langsung mengubah keadaan mereka (Apriadi & Dewi, 2023).

Faktor berikutnya adalah *adaptability*. Kemampuan adaptasi merupakan sumber pengaturan diri seperti kekuatan yang memungkinkan untuk mengontrol diri sendiri serta membantu individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru (Malasari, 2018). Secara umum adaptasi bertujuan untuk menghadapi tuntutan secara sadar dan tidak sadar, menghadapi tuntutan kebutuhan secara realistis, rasional, dan objektif (Sriwiyati et al., 2023). Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan seseorang dalam mengatur diri sendiri yang mengacu pada kemampuan, keterampilan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dalam merespon perubahan lingkungan. Dengan memiliki kemampuan yang adaptif maka karyawan harus memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengubah dan menyesuaikan diri agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan karena tidak adanya rasa canggung dalam proses kerja. Dengan ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya adalah *skill flexibility*, (Angel et al., 2018) menjelaskan bahwa fleksibilitas sudah menjadi kata baru yang penting dalam membahas organisasi di abad kedua puluh satu. Meningkatnya persaingan global, juga mempercepat perubahan teknologi dan memperluas ekspektasi pelanggan, serta dapat menciptakan lingkungan bisnis yang terus berubah untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Fleksibilitas merupakan suatu mekanisme yang memungkinkan perusahaan dapat mengatasi ketidakpastian yang terus meningkat, karena hal itu dapat memudahkan untuk mengelola ketidakpastian, merespon dengan cepat, dan mampu bertahan dengan sumberdaya manusia yang fleksibel, namun juga dapat menjadikannya sebagai suatu pendekatan yang aktif untuk mengenal lebih banyak permasalahan yang berkaitan dengan ketidakpastian di pasar. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk menangani secara tepat waktu, tepat lingkungan, pada situasi

yang kompetitif dan dinamis, atau pengalaman terkait dengan mengelola sumberdaya manusia yang beraktivitas dalam suatu organisasi (Dreyer dan Gronhaug, 2004). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang terlatih dan memiliki banyak keahlian serta akses pengetahuan terhadap perubahan lingkungan eksternal untuk meningkatkan dan mengembangkan proses produksi.

PT. Nusantara Building Industries merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang material bangunan yang menghasilkan produk bahan bangunan berbasis fiber semen yang berkualitas prima dengan melaksanakan sistem produksi yang berstandar dan berkualitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hasil yang sempurna tentunya membutuhkan karyawan yang mampu bekerja sesuai dengan kualifikasi perusahaan agar dapat menghasilkan produk dengan baik, sehingga dapat menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat.

**Gambar 1.1**  
**KPI Bulan April – September 2023**

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

Sumber : PT. Nusantara Building Industries, 2023

Tabel diatas merupakan Key Performan Indikator atau indikator kinerja utama dalam kurun waktu enam bulan terakhir yang menyatakan bahwa rata-rata yang berhasil diraih masih jauh dari yang diharapkan oleh perusahaan. Dari hasil pencapaian yang dicapai menunjukkan bahwa masih belum stabil, kinerja yang dicapai yaitu pada bulan April berhasil mencapai angka 62,28, kemudian di bulan Mei mengalami kenaikan yang berhasil

mencapai 67,26, namun pada bulan Juni mengalami penurunan yang hanya berhasil mencapai angka 62,15, pada bulan Juli berhasil menaikkan hasil kinerja di angka 72,21, namun di bulan berikutnya yaitu Agustus kembali menurun dan hanya mencapai di angka 63,58, tetapi pada bulan September berhasil menaikkan hingga di angka 73,64. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa capaian KPI selama 6 bulan terakhir masih jauh dari angka 100, bahkan untuk mempertahankan pencapaian di angka 70 masih belum stabil. Dengan kata lain kinerja karyawan PT. Nusantara Building Industries harus dimaksimalkan lagi, karena sangat berpengaruh terhadap hasil pencapaian KPI. Dimulai dengan kurangnya peran pemimpin dalam memimpin, motivasi yang kurang menonjol yang membuat kurangnya semangat dalam bekerja yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja. Kemudian faktor pribadi seperti proaktif, adaptif dan juga kemampuan fleksibel yang kurang melekat pada diri juga berpotensi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat sangat penting bagi setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga diharapkan dengan keterlibatan pemimpin, pemberian motivasi dan juga faktor pribadi seperti proaktif, adaptif dan juga kemampuan fleksibel dapat meningkatkan output hasil produksi yang maksimal sehingga perusahaan bisa memenuhi plan yang telah ditetapkan perusahaan.

Penjelasan diatas dapat dilihat terdapat masalah bahwa data dari hasil pencapaian KPI dari bulan April – September 2023 mengalami ketidakstabilan dalam pencapaian, hal ini diindikasikan dari hasil KPI yang belum bisa memenuhi target dan bahkan mengalami penurunan dari bulan sebelumnya. Indikasi awal yaitu sebagian kinerja karyawan yang menurun. Untuk mencari penyebab masalah penurunan kinerja karyawan, penelitian ini mengaitkannya dengan kepribadian individu yang meliputi kepribadian *proaktifity*, *adaptability*, *skill flexibility* dan *motivasi berprestasi* serta faktor kepemimpinan yaitu *achievement oriented leadership*. Oleh karena itu, penulis mengangkatnya ke dalam penulisan pra-skripsi yang berjudul “**Model Peningkatan Kinerja SDM Berdasarkan Kepribadian Individu dan Kepemimpinan**”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana Model Peningkatan Kinerja SDM Berdasarkan Kepribadian Individu dan Kepemimpinan PT. NBI*”

Sedangkan Pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Proactivity* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
2. Bagaimana pengaruh *Adaptability* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
3. Bagaimana pengaruh *Skill Flexibility* terhadap *Motivasi Berprestasi*?
4. Bagaimana pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*?
5. Bagaimana *Achievement Oriented Leadership* memoderasi pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Proactivity* terhadap *Motivasi Berprestasi*
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Adaptability* terhadap *Motivasi Berprestasi*
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Skill Flexibility* terhadap *Motivasi Berprestasi*
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Achievement Oriented Leadership* dalam memoderasi *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kajian lebih mendalam mengenai bagaimana Model Peningkatan *Kinerja SDM* Berdasarkan *Kepribadian Individu* dan *Kepemimpinan*.

#### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat membuktikan bahwa *Kepribadian Individu* dan *Kepemimpinan* berpengaruh pada peningkatan *Kinerja SDM*.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja SDM**

Seorang karyawan pada dasarnya akan melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan diharapkan dapat menunjukkan suatu kinerja yang terbaik yang dilakukannya, selain itu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang penting, artinya untuk meningkatkan hasil kerja yang menjadi tujuan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja merujuk pada hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai yang diberikan padanya. Dalam hal ini, perusahaan menilai kinerja karyawan guna menjadi bahan evaluasi sekaligus menggali potensi diri karyawan itu sendiri (Hasibuan, 2014). Perusahaan harus menemukan cara untuk menjaga orang-orang yang berkinerja tinggi tetap bekerja di dalam perusahaan, oleh karena itu, membutuhkan pengembangan program yang fleksibel, tim kerja yang solid, dan kompetensi karyawan yang mampu meningkatkan kinerja (Gostick dan Elton, 2001). Memaksimalkan kinerja perusahaan adalah prioritas bagi kebanyakan organisasi, dengan mengidentifikasi elemen-elemen penting pekerjaan yang ada di dalamnya.

Keberhasilan pencapaian kinerja tersebut juga mempunyai kriteria yaitu berupa target dan tujuan tertentu. Kinerja dan peningkatannya merupakan salah satu faktor keberhasilan pencapaian organisasi, sehingga diperlukan analisis manajemen kinerja yang berfungsi sebagai perencana, pelaksana, pengkoordinir dan pengawas kinerja karyawan (Siregar & Nasution, 2023). Dalam jurnal (Meilisa Amalia et al., 2023) Kinerja pegawai dalam perusahaan merupakan komponen yang menentukan

kemajuan perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu pekerjaan dimana perusahaan menginginkan karyawannya bekerja dengan baik (Sundari & Rifai, 2020). Jika kinerja seorang pegawai baik maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan mudah dicapai (Rahayu & Ruhamak, 2017). Seorang pegawai akan merasa bangga dan puas dengan pencapaian yang dicapai berdasarkan kinerja perusahaan. Kinerja yang baik membutuhkan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang pegawai akan memperoleh prestasi kerja yang baik apabila kinerjanya baik sesuai dengan standar kerja yang diinginkan oleh perusahaan (Kurniasari, 2018).

Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan pada suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan pengertian di atas dapat kita pahami bahwa kinerja karyawan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan atau kelompok terdiri dari kecerdasan, kerampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Pelaksanaan hasil pekerjaan atau prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Kinerja karyawan juga adalah tentang melaksanakan suatu pekerjaan dan hasil yang ingin dicapai dari pekerjaan dimaksud, apa yang dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya. Adapun beberapa fungsi pekerjaan atau kegiatan yang terkait dengan kinerja karyawan, yaitu strategi perusahaan, pemasaran, operasional, sumberdaya manusia, dan keuangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM menurut (Audenaert et al, 2019) 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. Hal ini didukung dengan 3 indikator, yakni : (1) produktif dalam melakukan pekerjaan, (2) efisiensi dalam menggunakan sumber daya, dan (3) memberikan upaya terbaik.

### **2.1.2 Achievement Oriented Leadership**

Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Prestasi kerja yang ditunjukkan

oleh karyawan akan berdampak langsung pada pencapaian hasil organisasi secara keseluruhan. (Colvin, 2014) menyatakan bahwa untuk menjalin hubungan timbal balik, diantara para stakeholder akan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, selanjutnya pada sisi yang lain keunggulan kompetisi suatu perusahaan tidaklah semata-mata ditentukan oleh kekuatan sumber daya bahan baku yang dimiliki, penggunaan teknologi dan modal serta informasi yang canggih, tapi juga ditentukan oleh kekuatan sumber daya manusianya. Dan bahkan akhir-akhir ini aspek sumber daya manusia menjadi fokus perhatian utama para pemimpin perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa entitas kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran yang dominan dalam menjalankan seluruh fungsi-fungsinya. Salah satu aspek kepemimpinan yang dianggap penting adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh manager untuk mengatur, dan mempengaruhi karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Soelistya, 2014). Menurut House (1996) karakteristik kepemimpinan adalah yang terus memotivasi anggota organisasi untuk mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang, terus menerus mencari dan melakukan perbaikan, mengutamakan prima kinerja, dan memberi kepercayaan diri kepada bawahan bahwa mereka mampu mencapai yang terbaik dalam menunjukkannya (Sodikin & Fachrunnisa, 2022). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi merupakan pemimpin yang mengembangkan tujuan yang sangat menantang bagi karyawan untuk menunjukkan performa yang terbaik ditingkat mereka (Lumbasi et al., 2016).

Sehingga dapat disimpulkan menurut (Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012) *Achievement Oriented Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Penetapan tujuan mengarah pada produktivitas yang lebih besar dan mendorong individu untuk menetapkan tujuan pribadi dan profesional. Hal ini didukung dengan 3 indikator, yakni : (1) Goal Setting, (2) Feedback, dan (3) Rewards.

### **2.1.3 Motivasi Berprestasi**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong

individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai, 2014:607). Motivasi merupakan bagian dari faktor-faktor yang dapat memengaruhi terciptanya kinerja karyawan. Motivasi karyawan yang rendah dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini akan menurunkan produktivitas karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan (Meisya Aziti, 2019). (Mathis dan Jackson, 2012) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dorongan pihak manajemen untuk meningkatkan semangat kerja karyawan melalui motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan juga sangat diharapkan.

Motivasi dinilai sebagai kekuatan dan kegigihan yang diperlukan untuk mencapai sesuatu dalam waktu yang ditentukan dan motivasi mengacu pada dorongan dan tujuan perilaku. (Sparrow, 2020) menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh pada pembentukan psikologis. Motivasi meliputi pekerjaan yang penting, keamanan kerja, rasa prestasi, saluran promosi, dan peluang. Seseorang yang sangat termotivasi untuk berprestasi lebih termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan yang bersemangat dan inovatif yang membutuhkan cara berfikir untuk masa depan dan bertanggung jawab secara individu untuk hasilnya daripada seseorang yang motivasi berprestasinya rendah (McClelland et al., 2020). Motivasi berprestasi memaksimalkan rasa pencapaian pada diri sendiri yang merupakan kekuatan internal dan hal itu adalah kondisi jangka panjang yang secara langsung dapat mempengaruhi perilaku kognitif dan tingkah laku individu. Individu dengan motivasi berprestasi tinggi tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan pengaruh perubahan lingkungan. Teori tentang kebutuhan prestasi telah dikembangkan oleh McClelland pada tahun 1953. (Mendol dan Marcus, 2015) mengatakan bahwa untuk setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia, motivasi yang dicapai merupakan kekuatan untuk mencapai psikologis yang penting sehingga mempengaruhi perilaku berwirausaha (Darmawan, 2020).

Motivasi berprestasi sangat dibutuhkan di suatu perusahaan untuk meningkatkan hasil kinerja perusahaan. Manusia membutuhkan semangat dan antusiasme untuk memberikan kinerja yang baik dan keberhasilan perusahaan ditentukan hasil kerja setiap karyawan (Arifin et al., 2017). Tentunya hal ini tidak terlepas dari motivasi karyawan yang berkualitas. Setiap karyawan sudah seharusnya memiliki motivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik atau motivasi mencapai

prestasi. Karyawan bermotivasi ditunjukkan dengan adanya keinginan dan pergerakan dari dalam diri untuk bertindak dalam upaya pencapaian (Darmawan, 2012). Salah satu akar penyebab permasalahan yang dihadapi perusahaan dikarenakan karyawan kurang memiliki motivasi bekerja sehingga menyebabkan kondisi belum optimal kontribusi sumber daya manusia kepada perusahaan (Retnowati & Kunci, 2020). Sehingga dapat disimpulkan menurut McClelland ( dalam Robbins dan Judge 2015:131), bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil. Yang didukung dengan pengembangan 5 indikator, yakni : (1) berorientasi pada tujuan, (2) menyukai pekerjaan yang menantang, (3) bertanggung jawab, (4) berani mengambil risiko, dan (5) kreatif dan inovatif.

#### **2.1.4 Proactivity**

(Bateman dan Crant, 2018) mendefinisikan individual yang memiliki kepribadian proaktif sebagai kepribadian yang dimiliki seseorang yang relatif tidak mudah dipaksa oleh kekuatan yang berhubungan dengan situasi, dan dapat mempengaruhi perubahan lingkungan. Pada saat seseorang melakukan tindakan untuk mempengaruhi orang lain, baik itu berhasil atau gagal, maka individu tersebut telah menggunakan pengaruh sosial pada orang lain. Dari pemahaman (Bateman dan Crant, 2018), (Siswanti, 2011) mengasumsikan bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif memiliki kesempatan dan tindakan untuk menunjukkan dirinya kepada orang lain dalam bentuk seperti memperlihatkan inisiatif, bertindak cepat, menentang status quo, suka bekerja keras dan gigih ketika mereka ingin mengadakan perubahan yang berarti. Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang positif dan mampu beradaptasi pada situasi tertentu dan berupaya melakukan perubahan-perubahan yang dianggap positif dan berusaha dengan gigih untuk mewujudkan perubahan (Laia & Heryenzus, 2018).

Menurut (Joo dan Liem, 2009) individu yang mempunyai kepribadian proaktif cenderung memiliki karakteristik dalam tingkat tugas atau pekerjaan mereka dibandingkan individu yang pasif, individu yang proaktif dapat berinovasi dengan desain pekerjaan. Kepribadian proaktif adalah suatu kepribadian seseorang atau individual yang secara relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan mampu mempengaruhi perubahan lingkungan (Guderman, 2010). Kepribadian proaktif merupakan karakteristik pengembangan diri yang luar biasa dan pandai dalam

menangkap peluang yang ada (Yildiz et al., 2017). Individu yang memiliki kepribadian proaktif mampu mengenali peluang, memperlihatkan gagasan, mengambil keputusan, dan melanjutkannya sampai menjadi perubahan yang berarti. Mereka yang memiliki kepribadian ini akan memiliki perilaku positif sebagai proses yang lebih aktif dalam melaksanakan aktivitas, menemukan peluang baru, dan menciptakan inisiatif menuju terciptanya sebuah perubahan (Tai & Mai, 2016). Kepribadian proaktif digambarkan sebagai pengambilan inisiatif untuk mewujudkan perbaikan di lingkungan kerja. Individu tidak selalu bereaksi secara pasif terhadap kendala lingkungan sebaliknya, individu dapat secara langsung mengubah keadaan mereka. (Hornig et al., 2016).

Kepribadian dapat memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja seseorang (Bakker & Leiter, 2010). Kepribadian proaktif mengacu pada konsep proactive personality yang dikemukakan oleh (Bateman dan Crant, 1993). Kepribadian proaktif merupakan kecenderungan yang relatif stabil pada individu untuk tidak terkekang oleh situasi dan mempengaruhi perubahan dalam lingkungan (Bateman & Crant, 1993). Kepribadian proaktif dicirikan dengan kemampuan mengidentifikasi peluang, yaitu kemampuan individu dalam mengenali peluang lebih dulu dari orang lain, menunjukkan inisiatif, yaitu kecenderungan individu untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, mengambil tindakan, yaitu kemampuan individu untuk mewujudkan gagasannya menjadi kenyataan dan membuat perubahan di lingkungannya, dan gigih, yaitu kecenderungan individu untuk tetap mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti meskipun menghadapi berbagai rintangan (Rizkiani & Sawitri, 2015). Sehingga dapat disimpulkan menurut (Crant, 2000) Kepribadian proaktif didefinisikan sebagai sebuah kualitas karakter dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan kerja. Yang didukung dengan 3 indikator yakni : (1) kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan, (2) keberanian memulai suatu perubahan, dan (3) keinginan menciptakan kondisi yang menguntungkan (Aryaningtyas & Suharti, 2013).

### **2.1.5 Adaptability**

Kemampuan beradaptasi merupakan kemampuan mengubah diri sesuai keadaan lingkungan atau mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan diri sendiri untuk menghadapi kebutuhan dan menghasilkan kualitas keselarasan antara tuntutan diri sendiri, dunia luar, maupun lingkungan sekitar. Kemampuan beradaptasi tidak

hanya diperlukan saat awal kerja, karyawan juga perlu memiliki kemampuan beradaptasi dalam menghadapi pelanggan atau rekan kerja yang baru (SABUHARI, 2020). Adaptasi adalah kemampuan makhluk hidup untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan hidupnya. Ada beberapa cara penyesuaian diri yang dapat dilakukan, yaitu dengan cara penyesuaian tingkah laku dalam menanggapi perubahan lingkungan. Adaptasi adalah proses perubahan dimensi fisiologis dan psikososial dalam merespon stres. Adaptasi adalah usaha kognitif dan juga perilaku untuk menangani permintaan eksternal dan atau internal yang dinilai melampaui atau mengganggu sumber-sumber daya yang dimiliki oleh orang tersebut (Candra, et al., 2017). Kemampuan adaptasi merupakan sumber pengaturan diri seperti kekuatan yang memungkinkan untuk mengontrol diri sendiri serta membantu individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru (Malasari, 2018).

Adaptasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup baik psiko, maupun sosial. Adaptasi juga bertujuan untuk mempertahankan atau melindungi ego (diri sendiri) dari kecemasan. Secara umum adaptasi bertujuan untuk menghadapi tuntutan secara sadar dan tidak sadar, menghadapi tuntutan kebutuhan secara realistik, rasional, dan objektif (Candra, et al., 2017). Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan seseorang dalam mengatur diri sendiri yang mengacu pada “kemampuan, ketrampilan, dan kemauan individu” untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru melalui pendekatan yang inovatif dalam merespon perubahan lingkungan (Sriwiyati et al., 2023). Menurut (Rudolph et al, 2017) mengatakan bahwa kemampuan adaptasi dalam karir ini juga merupakan kompetensi yang dapat diatur sendiri dan memungkinkan individu untuk membangun karir mereka dengan memperluas dan mendefinisikan kembali konsep diri mereka dalam peran pekerjaan. Sedangkan menurut (Federici, Boon, & Hartog, 2021) kemampuan beradaptasi dalam karir ini adalah secara umum dapat diukur dalam empat sumber daya kemampuan beradaptasi: perhatian, control, rasa ingin tahu, dan kepercayaan diri. Kekhawatiran tentang masa depan membantu individu untuk melihat ke depan dan mempersiapkan tugas karir masa depannya. Kontrol atas keputusan karirnya. Keingintahuan mendorong individu untuk mengeksplorasi berbagai peluang dan memikirkan diri mereka sendiri dalam berbagai situasi dan peran. Keyakinan pada kemampuan seseorang untuk mengatasi hambatan dan mengaktualisasikan pilihan dalam mengejar aspirasi karir memungkinkan individu terlibat secara aktif dalam pemecahan masalah (Gao et al., 2023).

Sehingga dapat disimpulkan menurut (Pulakos et al. 2000, Ployhart & Bliese, 2006) mendefinisikan adaptasi sebagai kemampuan seseorang, kemauan, dan motivasi untuk mengubah atau menyesuaikan diri dengan pekerjaan, social dan lingkungan. Yang didukung dengan 3 indikator, yakni : (1) pengalaman adaptif masa lalu, yaitu dasar untuk pengembangan pengalaman dan kinerja masa lalu adalah sebagai prediktor terbaik dari kinerja masa depan. Apabila individu memiliki pengalaman beradaptasi dengan jenis situasi atau keadaan tertentu maka individu harus berhasil dalam situasi masa depan yang membutuhkan adaptasi yang sama, (2) minat dalam situasi adaptif, yaitu mengukur sejauh mana ketertarikan bekerja dalam situasi yang menuntut untuk beradaptasi dengan baik, dan (3) keberhasilan diri untuk beradaptasi, yaitu penilaian seseorang bahwa individu memiliki ketrampilan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan melaporkan keefektifan kinerja dengan penilaian berdasarkan cara adaptasi yang relevan (Shafa et al., 2022).

#### **2.1.6 Skill Flexibility**

Tren masa kini pada semua bidang manajemen menunjukkan adanya gerakan menuju fleksibilitas yang lebih luas dalam manajemen modern. Menurut (Upton, 1994), fleksibilitas adalah kemampuan untuk mengubah atau bereaksi dengan sedikit penalti pada waktu, tenaga, biaya, atau kinerja. Maka perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Menurut (Sushil at al., 2016), terminologi fleksibilitas telah dijelaskan oleh berbagai peneliti dan praktisi dengan berbagai cara, misalnya review singkat dari kerja masa lalu yang disediakan dengan tetap melihat sifat paradoks fleksibilitas. Hal ini dilengkapi dengan berbagai praktek dalam penggunaannya, yang sesuai pandangan profesional berdasarkan wawancara dan lokakarya. Unsur-unsurnya tercermin dalam praktek yang telah dikelompokkan ke dalam berbagai tingkat kematangan fleksibilitas. Istilah Fleksibilitas, telah banyak digunakan dalam berbagai literatur serta dipraktekkan sebagai antitesis dari kekakuan. Dengan demikian, memaksimalkan fleksibilitas mungkin akan tercermin sebagai meminimalkan kekakuan. Jika logika ini diperpanjang, maka fleksibilitas adalah kemampuan beradaptasi atau keterbukaan (tidak terlalu kaku, senantiasa sesuai aturan) terhadap berbagai saran dengan perubahan yang terus-menerus. Artinya memiliki kebebasan untuk memilih sesuai keinginannya dan beradaptasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Fleksibilitas secara singkat merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Altindag dan Siller 2014). Pengaturan kerja yang fleksibel menurut (Carlson, 2010) adalah kebijakan formal ataupun pengaturan informal yang mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan, yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya. Pengaturan kerja yang fleksibel adalah pengaturan kerja yang tidak monoton, sangat membantu perusahaan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pengaturan kerja yang fleksibel juga merupakan aspek fleksibilitas perusahaan yang dapat membantu karyawan untuk menangani membagi tugas antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga maupun kehidupan pribadi lainnya. Kebijakan dan praktik semacam ini menciptakan rasa aman bagi karyawan karena bahwasanya perusahaan mereka peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan (Dex, 2003). Pengaturan kerja yang fleksibel dalam kehidupan bisnis penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik (Altindag dan Siller 2014). (Ahmad et al., 2013) juga menyatakan konsep pengaturan kerja yang fleksibel sudah sangat umum untuk diimplementasikan dalam organisasi pemerintah maupun swasta. Penerapan pengaturan kerja yang fleksibel akan menghasilkan hasil pekerjaan yang menguntungkan dan pengaturan kerja yang tidak sesuai akan membuat hasil yang tidak menguntungkan. Pengaturan kerja yang fleksibel menciptakan lingkungan di mana karyawan menjadi lebih puas dengan pekerjaan dan kehidupan mereka. Sebagian besar organisasi juga telah mengakui perlunya fleksibilitas dalam pekerjaan yang menguntungkan untuk mencapai tujuannya. Keuntungan yang didapat perusahaan karena menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel ini diantaranya adalah adanya peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan semangat kerja karyawan, rendahnya tingkat absensi, serta peningkatan kualitas kerja (Abid dan Barech 2017).

Fleksibilitas pada suatu perusahaan adalah karyawan yang memiliki beragam keterampilan dan fleksibilitas perilaku kerja yang dapat memberi peluang bagi manajemen untuk menerapkan strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan dan persaingan bisnis. Kemudian seberapa besar kemampuan praktik sumberdaya manusia diperlukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menerapkannya dengan cepat, guna memaksimalkan fleksibilitas yang melekat pada karyawan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan menurut (Wright dan Snell, 1998), fleksibilitas sumberdaya manusia merupakan ragam keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini didukung dengan 3 indikator yakni : (1)

keragaman pekerjaan, (2) perubahan kebiasaan kerja, dan (3) perubahan lingkungan (SABUHARI, 2020).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Proactivity terhadap Motivasi Berprestasi**

Menurut (Bateman dan Crant, 2018) kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang fokus pada suatu hal yang ingin dicapai. Selain itu, kepribadian proaktif merupakan kepribadian yang aktif, menyukai tantangan ataupun pengalaman baru. Individu yang memiliki kepribadian proaktif memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. (Siswanti, 2011) mengasumsikan bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif memiliki kesempatan dan tindakan untuk menunjukkan dirinya kepada orang lain dalam bentuk seperti memperlihatkan inisiatif, bertindak cepat, suka bekerja keras dan gigih ketika mereka ingin mengadakan perubahan yang berarti (Laia & Heryenzus, 2018). Individu dengan kepribadian proaktif memiliki keinginan untuk berinisiatif dan mampu mengontrol lingkungannya sehingga karyawan mampu bertanggung jawab secara pribadi untuk mencapai tujuannya, yaitu meningkatkan kinerja SDM. Motivasi berprestasi merupakan sebuah usaha yang menggerakkan individu dalam meningkatkan kinerjanya. Bila didukung dengan kepribadian proaktif, maka karyawan dengan gigih memotivasi dirinya untuk belajar sehingga memperoleh kinerja yang diinginkan (Laia & Heryenzus, 2018).

***H1 : Proactivity berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi***

### **2.2.2 Pengaruh Adaptability terhadap Motivasi Berprestasi**

Kemampuan beradaptasi sebagai sarana untuk mengubah perilaku seseorang untuk mendapatkan hubungan yang lebih aman antara diri sendiri dan si environment (Fahmi dalam Handayani, 2014). Adaptasi mencakup kemampuan satu kelompok orang atau satu individu untuk belajar dan berubah. Kapasitas seseorang untuk beradaptasi digambarkan sebagai keterampilan gerbang, seperangkat keterampilan dan seperangkat kemampuan yang penting untuk pekerjaan mereka agar sesuai dengan kemampuan karyawan yang mereka lakukan (Maggiori dkk., 2015). Kemampuan seseorang untuk beradaptasi melalui memungkinkan mereka untuk menghadapi kondisi kerja yang tidak menyenangkan, rumit, atau memberi energi, serta perubahan suasana hati dan trauma mereka selama shift mereka ( Savickas & Porfeli, 2012). Seseorang yang memiliki

kemampuan untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan situasi baru akan dapat menangani tekanan tempat kerja dan membangun kepercayaan dengan rekan kerja (Tladinyane, 2016). (Pulakos et.al, 2016) berpendapat bahwa ada kebutuhan bagi para pekerja untuk lebih mudah beradaptasi, fleksibel, dan toleran untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka secara efisien dan efektif terutama di bawah perubahan lingkungan yang tidak terduga dan tidak dapat diprediksi. Kebutuhan ini akan signifikan selama perubahan terus secara konstan. Dengan demikian diasumsikan bahwa satu-satunya cara mendapatkan kemudahan dalam beradaptasi adalah dari motivasi dalam diri. Logikanya adalah bahwa motivasi berprestasi yang dimiliki individu akan mempermudah individu dalam beradaptasi pada lingkungan baru (Faluvi & Amri, 2016).

### ***H2 : Adaptability berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi***

#### **2.2.3 Pengaruh Skill Flexibility terhadap Motivasi Berprestasi**

Menurut (Carlson, dkk., 2010) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas disuatu perusahaan. (Robbins, 2020) berpendapat bahwa tingkat kemampuan karyawan akan sangat tergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman, tetap berpikiran terbuka dan perubahan opini atas dasar informasi baru, melakukan berbagai perubahan tugas dan cepat fokus mengelola transisi dari satu tugas ke tugas lain secara efektif menyesuaikan dengan berbagai kebutuhan, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai motivasi semakin tinggi pula. Manfaat dengan adanya kemampuan fleksibilitas adalah menjadi solusi bagi karyawan untuk dapat menjalankan perannya di lingkungan pekerjaan dengan seimbang (Fanda & Slamet, 2019). Penerapan fleksibilitas berkaitan dengan bagaimana karyawan dalam keragaman pekerjaan, perubahan kebiasaan kerja dan perubahan lingkungan. Dalam meningkatkan kinerja sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dipisahkan satu sama lain yakni motivasi dan kemampuan fleksibel. Kemampuan fleksibel akan terdorong jika motivasi memenuhi keinginan tersebut tinggi (Sabilalo et al., 2020).

### ***H3 : Skill Flexibility berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi***

#### **2.2.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan tindakan tertentu (Siswanto et al., 2019). (Mangkunegara, 2017) menafsirkan bahwa motivasi merupakan situasi yang menggebu karyawan dalam rangka meraih tujuan. (Robbins, Judge, & Breward, 2018) mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk menjelaskan intensitas, arah, dan keberlanjutan upaya untuk mencapai tujuan (Djalali, 2006) menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek dari kepribadian seseorang, yang merupakan faktor vital yang sangat mempengaruhi efektivitas proses kerja serta dalam rangka pengembangan perusahaan. Hal ini memperkuat pernyataan bahwa kepribadian subjek juga dapat mempengaruhi motivasinya dalam bekerja. Menurut (Bimo dan Nilawati, 2010), motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam mencapai prestasi dalam pekerjaan. Dari pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi berprestasi akan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja individu untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Motivasi adalah salah satu hal yang berpengaruh pada kesuksesan aktifitas karyawan dan tanpa motivasi, proses kerja akan sulit mencapai kesuksesan yang optimum (Laila & Heryenzus, 2018). Menurut (Dewi, 2019) Semua motivasi diarahkan untuk menambah keterampilan dan melaksanakan pekerjaan yang memberikan tantangan terhadap pekerjaan itu sendiri sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Motivasi memiliki sifat yang sama dengan proses dorongan untuk setiap individu yang terdiri dari dorongan internal dan eksternal untuk setiap karyawan (Mutia et al., 2023).

***H4 : Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM***

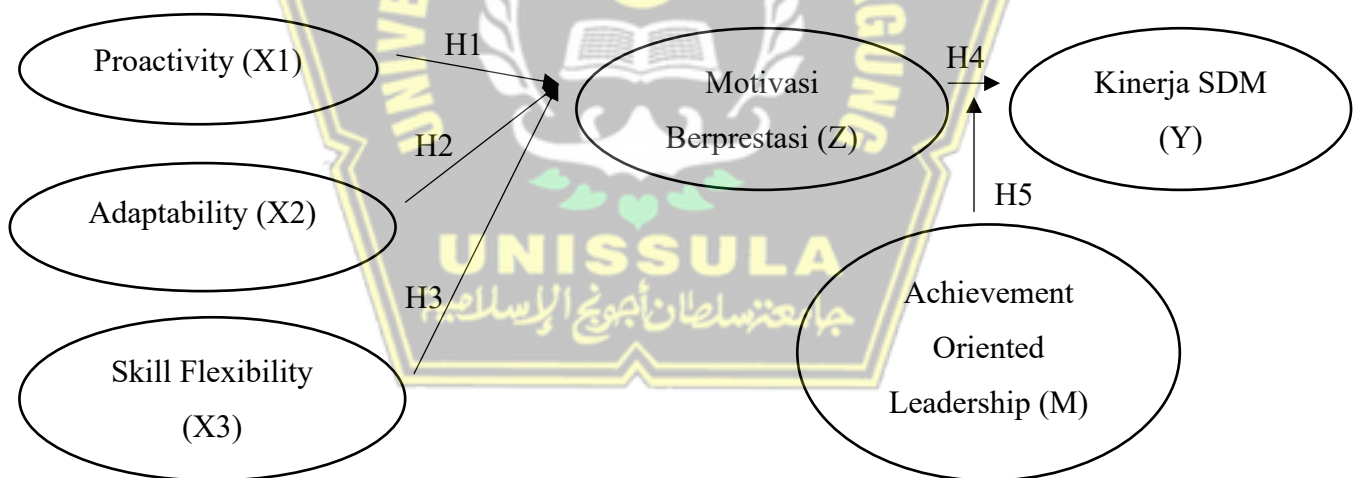
#### **2.2.5 Peran Achievement Oriented Leadership dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Kinerja karyawan secara keseluruhan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Disamping adanya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya adalah faktor motivasi kerja yang terdapat dalam diri karyawan. Pemimpin merupakan salah satu motivator bawahannya dalam suatu organisasi, sehingga terdapat kaitan yang erat diantara keduanya. Menurut (Sukatin, 2022) Kepemimpinan adalah suatu proses pelaksanaan tugas seorang pemimpin dari atas ke bawah yang berfungsi untuk mendisiplinkan

karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui proses komunikasi. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang besar pada proses berkembang dan majunya perusahaan. Seorang pemimpin memiliki peran untuk membangun kerja sama tim pada perusahaan, maka dari itu seorang pemimpin tidak bisa terlepas jauh dari struktur organisasi pada perusahaan. Seseorang pemimpin yang memiliki kualitas yang baik akan paham bagaimana mengelola fungsi manajemen Perusahaan (Mutia et al., 2023). Pada masa pertumbuhan perusahaan pemimpin berperan memotivasi karyawannya dengan sifat atau karakteristik seorang pemimpin yang dimilikinya dengan tujuan untuk mencapai sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Maka kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi dapat memoderasi bagi motivasi berprestasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan (Siswanti, 2018).

***H5 : Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM***

### 2.3 Model Empiris Penelitian



**Gambar 2. 1 Model Empiris Penelitian**

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Engel dan Schutt, Jackson, Marlow, Pierson dan Thomas menjelaskan bahwa *explanatory research* berusaha mengidentifikasi penyebab, memastikan kausalitas antar faktor dan menentukan efek pada perilaku fenomena sosial, dan untuk memprediksi bagaimana satu fenomena akan berubah atau bervariasi dalam kaitannya dengan variable (Sari et al., 2022). Desain eksplanasi dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh dari satu variabel terhadap hipotesis penelitian. Oleh karena itu, dalam format eksplanasi peneliti menggunakan sampel dan hipotesis penelitian dan mengujinya dilapangan. Desain eksplanasi memiliki kredibilitas untuk mengukur, menguji hubungan sebab akibat dari dua atau lebih variabel dengan menggunakan analisis statistik inferensial (induktif). Disamping itu penelitian eksplanasi juga dapat digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori bahkan sebaliknya melemahkan bahkan menggugurkan teori (Mulyadi 2019). Penelitian eksplanatori cenderung bersifat deduktif dan dengan demikian bersifat kuantitatif. Tujuannya adalah untuk menghasilkan data tentang jumlah kasus yang relatif besar dengan menggunakan analisis statistik dalam interpretasi data (Sari et al., 2022). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dan hubungan antara variabel yang terdiri dari variabel bebas (*independent variable*) yaitu *Proactivity* (X1), *Adaptability* (X2), *Skill Flexibility* (X3). Kemudian variabel yang dipengaruhi (*dependent variable*) yaitu *Kinerja SDM* (Y), *Achievement Oriented Leadership* (M), *Motivasi Berprestasi* (Z).

### 3.2 Populasi dan sample

Menurut (Sugiyono, 2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah karyawan Produksi Fiber Cement,

Produksi AAC, Pemper dan Engineering PT. Nusantara Building Industries yang berjumlah 100 karyawan.

Menurut (Sugiyono, 2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan sampel ini merupakan bagian yang dapat mewakili dari keseluruhan populasi tersebut. Metode pengambilan sample pada penelitian ini adalah menggunakan “*sensus sampling*”, yakni dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sample (Sugiyono, 2014). Dengan demikian jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian ini adalah minimal 100 responden dengan karakteristik karyawan Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering PT. Nusantara Building Industries.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Data Primer adalah data yang langsung dan segera diperoleh dari sumber data oleh penyidik untuk tujuan yang khusus (Surakhmad, 1982). Sumber data tersebut berasal dari responden yang dijadikan sebagai objek penelitian sebagai sarana untuk mendapatkan informasi atau data. Data primer didapatkan dengan cara survei menggunakan kuesioner tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian, yaitu *Kinerja SDM, Achievement Oriented Leadership, Motivasi Berprestasi, Proactivity, Adaptability, dan Skill Flexibility*.

Data Sekunder, merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku ilmiah, serta web organisasi tersebut yang ada hubungannya dengan penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Metode pengumpulan data sebagai suatu metode yang independen terhadap metode analisis data atau bahkan menjadi alat utama metode dan teknik analisis data (Patricia, 2021). Pengumpulan data yang digunakan untuk menerapkan tentang faktor *proactivity, adaptability, dan skill flexsibility* Sebagai Strategi Peningkatan *Kinerja SDM* di sebuah perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan

atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (Sugiyono, 2017). Dalam penyebaran kuesioner ini, pengukuran indikator atau pertanyaan dalam kuesioner menggunakan 5 skala likert. Dalam tipe ini respon subjek diberikan dalam taraf kesetujuan atau ketidaksetujuan, misalkan sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Dalam skala likert menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap 5 butir pertanyaan yaitu SS, S, KS, TS, STS atau 5, 4, 3, 2, 1 (Setiawati, 2013).

### 3.5 Pengukuran Variable

Variabel dalam penelitian ini adalah *Kinerja SDM*, *Achievement Oriented Leadership*, *Motivasi Berprestasi*, *Proactivity*, *Adaptability*, dan *Skill Flexibility* dengan definisi masing-masing dan variabel dijelaskan pada tabel berikut.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

No	Variabel	DOV	Indikator
1	Kinerja SDM	Kinerja SDM 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)
2	Achievement Oriented Leadership	Achievement Oriented Leadership adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.  (Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012)	1. Goal setting 2. Feedback 3. Rewards  (Northouse, 2016; Yukl, 2014; Timmerman, 2012)
3	Motivasi Berprestasi	Motivasi Berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan	1. Berorientasi pada tujuan,



		<p>serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.</p> <p>Menurut McClelland (dalam Robbins dan Judge 2015:131)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <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 (dalam Robbin dan Judge 2015:131)</p>
4	Proactivity	<p>Kepribadian Proaktif didefinisikan sebagai sebuah kualitas karakter dalam mengambil inisiatif pribadi untuk mempengaruhi lingkungan kerja.</p> <p>(Crant, 2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan</li> <li>2. Keberanian memulai suatu perubahan</li> <li>3. Keinginan menciptakan kondisi yang menguntungkan</li> </ol> <p>(Crant, 2000)</p>
5	Adaptability	<p>Adaptasi adalah kemampuan seseorang, kemauan, dan motivasi untuk mengubah atau menyesuaikan diri dengan pekerjaan, social dan lingkungan.</p> <p>(Pulakos et al. 2000, Ployhart &amp; Bliese, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman adaptif masa lalu</li> <li>2. Minat dalam situasi adaptif</li> <li>3. Keberhasilan diri untuk beradaptasi</li> </ol> <p>(Pulakos et al. 2000, Ployhart &amp; Bliese, 2006)</p>
6	Skill Flexibility	<p>Fleksibilitas sumberdaya manusia merupakan ragam keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya</p> <p>(Wright dan Snell, 1998)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keragaman pekerjaan</li> <li>2. Perubahan kebiasaan kerja</li> <li>3. Perubahan lingkungan</li> </ol> <p>(Wright and Snell, 1998)</p>

## 3.6 Teknik Analisis Data

### 3.6.1 Partial Least Square

Partial Least Square atau disingkat PLS adalah model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS ini pertama kali diperkenalkan secara umum oleh Herman Wold pada tahun 1974. Menurut (Ghozali, 2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji model kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan pada banyak asumsi misalnya data tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif.

Kepopuleran penggunaan PLS di antara para peneliti dan praktisi adalah karena empat alasan. Pertama, algoritma PLS tidak terbatas hanya untuk hubungan antara indikator dengan variabel laten yang bersifat refleksif tetapi algoritma PLS juga dipakai untuk hubungan yang bersifat formatif. Kedua, PLS dapat digunakan untuk menaksir model path dengan ukuran sampel yang kecil. Ketiga, PLS dapat digunakan untuk model yang sangat kompleks (terdiri atas banyak variabel laten dan manifes) tanpa mengalami masalah dalam estimasi data. Keempat, PLS dapat digunakan ketika distribusi data sangat miring. PLS dapat digunakan ketika independensi antara data pengamatan tidak dapat dijamin sebab tidak ada asumsi distribusi yang dibutuhkan.

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model struktural (structural model) atau sering disebut inner model dan model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model. Model struktural atau inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar konstruk, sedangkan model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Variabel laten yang dibentuk dalam PLS indikatornya dapat berbentuk refleksif maupun formatif. Indikator refleksif adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau

indikator yang dianggap merefleksikan atau merepresentasikan konstruk laten. Indikator formatif adalah indikator yang dianggap mempengaruhi variabel laten. Indikator reflektif mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator formatif mengamati faktor penyebab dari variabel laten (Irwan & Adam, 2015).

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

Pengujian model pengukuran (outer model) menentukan bagaimana pengukuran variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji convergent validity, internal consistency reliability, discriminant validity.

#### **3.6.2.1 Convergent Validity**

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Menurut (Chin, 1998) dalam (Ghozali, 2012), suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading sebesar lebih besar dari 0,5. Output menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (convergent validity) (Oda et al., 2014).

#### **3.6.2.2 Discriminant Validity**

Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Rumus untuk menghitung cross loading sama seperti rumus korelasi Pearson yang serta terdapat pada software PLS. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dalam model. nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Meilita et al., 2016).

### 3.6.2.3 Composite Reliability

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan nilai composite reliability. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengukuran. (Sarwono dan Narimawati, 2015) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 dan nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,7 (Oda et al., 2014).

### 3.6.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian pada model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut akan menjawab tujuan penelitian yakni pengujian terhadap hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian (Musyaffi et al., 2021). Adapun pengujian model struktural dilakukan dengan cara sebagai berikut :

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

Koefisien determinasi mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai dengan 1. Metode R-squared digunakan untuk melihat setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan regresi. Perubahan nilai R-squared dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel laten dependen tertentu terhadap variabel laten dependen lainnya, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yakni R square sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah. Selain itu, relevansi prediktif Q-Square dengan model bangunan. Q-Square mengukur seberapa baik nilai yang diamati dihasilkan oleh model serta estimasi parameter.

- Nilai R-Square  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki predictive fit
- Nilai R-Square  $< 0$  menunjukkan model dengan predictive fit yang lebih rendah

#### 3.6.3.2 Predictive Relevance (Q Square)

Nilai *Q square* atau  $Q^2$  dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q square*  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik (Finamore et al., 2021). Untuk memperoleh nilai *Q square* dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2 \text{ kinerja}) \times (1 - R^2 \text{ Motivasi Berprestasi})$$

Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya Nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi.

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

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, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

### 3.6.3.4 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kuesioner. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka fikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan nilai T-test dan nilai p-value untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel yang dihipotesiskan yang dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient). Path coefficient dapat diperoleh dari nilai T-test (critical ratio) yang diperoleh dari proses bootstrapping (resampling method). Menggunakan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05, maka evaluasi hasil yang signifikan apabila T-test (critical ratio). Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut.

- Hipotesis ditolak apabila dihitung  $< 1,96$  atau nilai sig  $> 0,05$

- Hipotesisi diterima apabila t-hitung  $> 1,96$  atau nilai sig  $< 0,05$

### 3.6.3.5 Analisis Variabel Moderasi

Pengujian hipotesis moderasi dilakukan dengan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEM-PLS (Ghozali dan latan, 2012). Untuk menguji SPM sebagai variabel pemoderasi hubungan antara Achievement Oriented Leadership dalam memoderasi Motivasi Berprestasi terhadap kinerja SDM, fokus perhatian adalah pada koefisien interaksi antara Achievement Oriented Leadership, Motivasi berprestasi, kinerja SDM. Suatu variable dapat dikatakan sebagai variable moderasi akan dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai t signifikan lebih kecil sama dengan 0,05 Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut:

- 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 Identitas Responden**

**1. Jenis Kelamin**

Berikut adalah tabel 4.1 disajikan informasi mengenai data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki - Laki	100	100,00
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diidentifikasi bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki – laki sebanyak 100 orang atau 100% dari keseluruhan responden. Mayoritas responden berjenis kelamin laki – laki, karena pada bagian Produksi AAC, Produksi Fiber Cement, Pemper dan juga Engineering yang bekerja berjenis kelamin laki – laki seperti Supervisor Mesin dan Foreman.

**2. Usia**

Berikut adalah Tabel 4.2 disajikan informasi mengenai data karakteristik responden berdasarkan usia.

**Tabel 4.2 Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	19-20 Tahun	2	2,00
2	21-30 Tahun	18	18,00
3	31-40 Tahun	63	63,00
4	41-50 Tahun	17	17,00
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diidentifikasi bahwa jumlah responden berdasarkan usia yang paling muda adalah usia 19-20 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau 2%. Sedangkan untuk umur 21-30 tahun sebanyak 18 orang atau 18%. Untuk usia 31-40 tahun sebanyak 63 orang atau 63 %. Dan yang terakhir yaitu umur 41-50 tahun sebanyak 17 orang atau 17%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian responden adalah usia 31-40 tahun yang dimana termasuk dalam usia produktif bahkan sedang berada dipuncak aktif dalam bekerja.

### 3. Masa Kerja

Berikut adalah Tabel 4.4 disajikan informasi mengenai data karakteristik responden berdasarkan masa kerja.

**Tabel 4.3 Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	< 1 Tahun	1	1,00
2	2-10 Tahun	80	80,00
3	11-20 Tahun	19	19,00
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diidentifikasi bahwa jumlah responden berdasarkan masa bekerja yaitu responden memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 1 orang atau 1%. Sedangkan yang memiliki masa kerja dominan yaitu masa kerja selama 2-10 tahun sebanyak 80 orang atau 80% dari keseluruhan responden. Dan yang terakhir memiliki masa kerja 11-20 tahun sebanyak 19 orang atau 19%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti masa kerja selama 2-10 tahun.



## 4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel penelitian merupakan pengukuran hasil indeks pada setiap indikator melalui pengolahan data SEM-PLS. Penilaian responden ini didasarkan pada kategori sebagai berikut :

1. 1,0 – 1,80 = Sangat rendah/sangat buruk
2. 1,81 – 2,60 = Rendah/buruk
3. 2,61 – 3,40 = Sedang/cukup
4. 3,41 – 4,20 = Baik/tinggi
5. 4,21 – 5,00 = Sangat baik/sangat tinggi

### 4.2.1 Proactivity

Tanggapan responden menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang memiliki sifat Proaktif akan memiliki kecenderungan yang relatif stabil pada individu untuk tidak terkekang oleh situasi dan mempengaruhi perubahan dalam lingkungan (Bateman & Crant, 1993). kemampuan individu dalam mengenali peluang lebih dulu dari orang lain, menunjukkan inisiatif, yaitu kecenderungan individu untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, mengambil tindakan, yaitu kemampuan individu untuk mewujudkan gagasannya menjadi kenyataan dan membuat perubahan di lingkungannya dan gigih, yaitu kecenderungan individu untuk tetap mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti meskipun menghadapi berbagai rintangan (Rizkiani & Sawitri, 2015).

**Tabel 4.4 Deskripsi Proactivity**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan	0	0	1	19	80	479	4,79
2	Keberanian memulai suatu perubahan	0	0	1	23	76	475	4,75
3	Keinginan menciptakan kondisi yang menguntungkan	0	0	2	23	75	473	4,73
<b>Total</b>								<b>4,75</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki sikap Proaktif termasuk dalam kategori tinggi dengan total rata-rata sebesar 4,75. Kemudian karyawan dengan

rata-rata pada indikator kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dengan rata – rata 4,79. Dengan ini karyawan memiliki inisiatif memanfaatkan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tidak menunda pekerjaan untuk diselesaikan shift berikutnya. Selanjutnya karyawan yang memiliki sikap proaktif terendah ada pada indikator keinginan menciptakan kondisi yang menguntungkan dengan rata – rata 4,73. karyawan jarang menyalurkan ide yang dimiliki karena masih banyak yang saling tidak mendengarkan akan ide yang diberikan, keterbatasan komunikasi antar karyawan akan sedikit menghambat pekerjaan yang ada, semestinya dengan ide yang diberikan akan memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian rata – rata yang dimiliki pada indikator keberanian memulai suatu perubahan sebesar 4,75. Dengan kata lain karyawan yang memilih indikator ini cenderung aktif dalam mencari cara bagaimana meningkatkan kualitas dalam bekerja yang dapat menguntungkan bagi sesama karyawan tanpa merugikan karyawan lain.

#### 4.2.2 Adaptability

Tanggapan responden menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang memiliki sifat adaptif mampu mengubah atau menyesuaikan diri dengan pekerjaan, sosial dan lingkungan. Kemampuan beradaptasi tidak hanya diperlukan saat awal kerja, karyawan juga perlu memiliki kemampuan beradaptasi dalam menghadapi pelanggan atau rekan kerja yang baru (SABUHARI, 2020)

**Tabel 4.5 Deskripsi Adaptability**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Pengalaman adaptif masa lalu	0	0	0	17	83	483	4,83
2	Minat dalam situasi adaptif	0	0	0	18	82	482	4,82
3	Keberhasilan diri untuk beradaptasi	0	0	0	17	83	483	4,83
<b>Total</b>								<b>4,82</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki sikap adaptif termasuk dalam kategori tinggi dengan rata – rata sebesar 4,82. Kemudian karyawan yang tertinggi memiliki sikap adaptif ada pada indikator pengalaman adaptif masa lalu dengan rata – rata 4,83. Karyawan dengan ini mampu menyesuaikan diri dengan baik,

perubahan yang biasa terjadi pada bagian akan membuat para karyawan harus siap untuk perpindahan dalam kebutuhan menyelesaikan pekerjaan. Kemudian untuk indikator keberhasilan diri untuk beradaptasi memiliki rata – rata yang sama yaitu 4,83 dimana karyawan berhasil dalam menyelesaikan tugas dan menyesuaikan diri dengan tugas baru yang diberikan. Kemudian indikator minat dalam situasi adaptif memiliki rata – rata 4,82. Kebanyakan karyawan akan memiliki kesiapan masing – masing untuk perpindahan bagian pekerjaan dari biasanya, perpindahan ini akan menguji karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan baru yang diberikan.

### 4.2.3 Skill Flexibility

Tanggapan responden menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang memiliki sikap fleksibel memiliki beragam keterampilan dan fleksibilitas perilaku kerja yang dapat memberi peluang bagi manajemen untuk menerapkan strategi yang sesuai dengan perubahan lingkungan. Ragam keterampilan dalam diri karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

**Tabel 4.6 Deskripsi Skill Flexibility**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Keragaman pekerjaan	0	0	0	24	76	476	4,76
2	Perubahan kebiasaan kerja	0	0	1	29	70	469	4,69
3	Perubahan lingkungan	0	0	2	18	80	478	4,78
<b>Total</b>								<b>4,74</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki beragam keterampilan termasuk dalam kategori tinggi dengan total rata – rata 4,74. Kemudian rata – rata tertinggi ada pada indikator perubahan lingkungan sebesar 4,78. Dimana lingkungan yang berubah karena berpindah dalam menyelesaikan pekerjaan akan berpengaruh dalam menentukan hasil kerja yang dilakukan, dibutuhkannya keterampilan dalam diri akan membantu dalam menyelesaikan kerja dengan baik. Kemudian rata – rata pada karyawan yang termasuk dalam indikator keragaman pekerjaan memiliki rata – rata sebesar 4,76. Tuntutan pekerjaan yang diberikan menjadikan karyawan harus bisa

memiliki banyak kreatifitas dalam menyelesaikan, terlebih untuk seringngnya berpindah bagian atau menyelesaikan pekerjaan baru harus dibutuhkan kreatifitas dalam menyelesaikan. Kemudian untuk indikator perubahan kebiasaan kerja memiliki rata - rata sebesar 4,69. Karyawan yang memiliki ragam keterampilan akan memiliki cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat, namun tetap tidak keluar dari prosedur yang seharusnya.

#### 4.2.4 Kinerja SDM

Kinerja SDM merupakan 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.

**Tabel 4.7 Deskripsi Kinerja SDM**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Produktif dalam melakukan pekerjaan	0	0	1	19	80	479	4,79
2	Efisien dalam menggunakan sumber daya	0	0	1	17	82	481	4,81
3	Memberikan upaya terbaik	0	0	1	17	82	481	4,81
<b>Total</b>								<b>4,80</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa rata – rata kinerja SDM yang dicapai sebesar 4,80 dimana termasuk dalam kategori tinggi, karyawan telah melakukan kinerja dengan baik menurut indikator efisiensi dalam menggunakan sumber daya yang dimana selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas baik, dengan rata – rata 4,81. Kemudian rata – rata pada indikator memiliki upaya terbaik memiliki rata – rata sebesar 4,81. Karyawan telah memberikan kinerja yang baik sesuai dengan standart yang diberikan oleh perusahaan. Kemudian pada indikator terendah ada pada produktif dalam melakukan pekerjaan yang memiliki rata – rata 4,79. Karyawan akan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik dalam tekanan waktu, hal ini bisa menyebabkan kegagalan karena waktu yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan pekerjaannya, selain itu adanya kendala seperti kerusakan akan mempengaruhi lama waktu yang akan dijalani untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### 4.2.5 Achievement Oriented Leadership

*Achievement Oriented Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Dimana penetapan tujuan mengarah pada produktivitas yang lebih besar dan mendorong individu untuk menetapkan tujuan pribadi dan profesional.

**Tabel 4.8 Deskripsi Achievement Oriented Leadership**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Goal setting	0	0	1	22	77	476	4,76
2	Feedback	0	0	2	23	75	473	4,73
3	Rewards	0	0	2	19	79	477	4,77
<b>Total</b>								<b>4,75</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa rata – rata yang dimiliki *Achievement Oriented Leadership* termasuk dalam kategori tinggi yaitu sebesar 4,75. Indikator yang memiliki rata – rata tertinggi yaitu rewards sebesar 4,77. Dimana pimpinan yang memberikan apresiasi terhadap bawahan akan memiliki nilai lebih karena karyawan akan merasa senang jika pekerjaan yang telah diselesaikan mendapat apresiasi dari atasan. Kemudian pada indikator goal setting memiliki rata – rata sebesar 4,76. Pimpinan yang baik akan mengarahkan secara jelas dan terarah bagaimana semestinya dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini akan membuat karyawan lebih memiliki pandangan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahnya. Selanjutnya untuk indikator yang memiliki rata – rata terendah yaitu feedback sebesar 4,73. Saran atau ide yang diberikan terkadang masih belum diterima, yang menjadikan beberapa karyawan merasa tidak dihargai.

#### 4.2.6 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.

**Tabel 4.9 Deskripsi Motivasi Berprestasi**

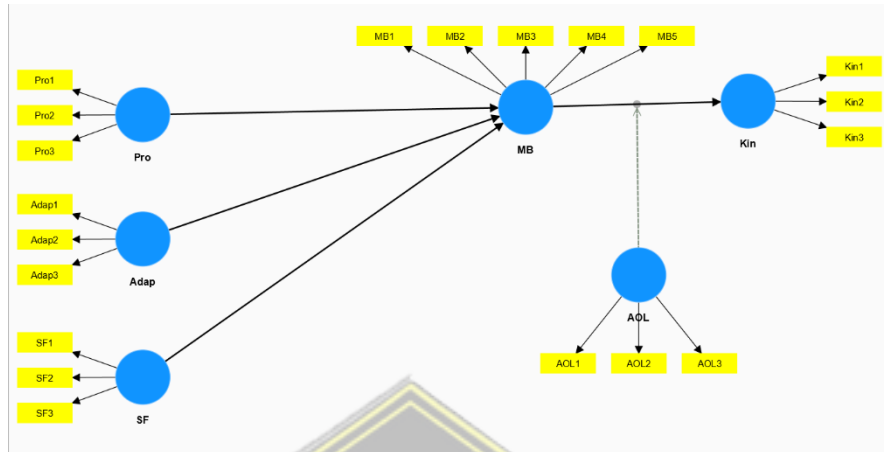
No	Indikator	Kategori					Skor Total	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Berorientasi pada tujuan	0	0	0	21	79	479	4,79
2	Menyukai pekerjaan yang menantang	0	0	0	26	74	474	4,74
3	Bertanggung jawab	0	0	0	22	78	478	4,78
4	Berani mengambil resiko	0	0	0	18	82	482	4,82
5	Kreatif dan inovatif	0	0	0	18	82	482	4,82
<b>Total</b>								<b>4,79</b>

Sumber: Data Diolah, 2024

Dapat disimpulkan bahwa Motivasi Berprestasi termasuk dalam kategori tinggi dengan total rata – rata yaitu 4,79. Indikator tertinggi ada pada berani mengambil resiko dengan rata – rata 4,82. Kegagalan yang terjadi pada penyelesaian pekerjaan menjadi tanggung jawab karyawan. Kemudian pada indikator kreatif dan inovatif memiliki rata-rata sebesar 4,82. Dimana karyawan memiliki cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan ini akan memberikan semangat tersendiri untuk menyelesaikannya. Selanjutnya pada indikaator berorientasi pada tujuan memiliki rata – rata sebesar 4,79. Dimana karyawan memiliki keinginan besar dalam memberikan hasil yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya pada indikator bertanggung jawab memiliki rata – rata 4,78. Dimana karyawan akan tetap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan meskipun berbeda dari jobsdesk yang biasa dilakukan. Dan yang memiliki rata – rata terendah yaitu pada indikator menyukai pekerjaan yang menantang sebesar 4,74.

### 4.3 Pembahasan

Dalam Penelitian ini rancangan model yang dibuat dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 4.1 Rancangan Model Penelitian**

Sumber: Smart PLS 4

Pada Gambar 4.1 menggunakan teknik pengolahan data dengan metode SEM yang berbasis PLS ( *Partial Least Square* ) dengan menggunakan 2 tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahap tersebut adalah sebagai berikut :

### 4.4 Model Pengukuran atau Outer Loading

Dalam *outer model* terdapat 3 kriteria dalam penggunaan analisa data yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

#### 4.4.1 Convergent Validity

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Menurut (Chin, 1998) dalam (Ghozali, 2012), suatu kolerasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading sebesar lebih besar dari 0,5. Output menunjukkan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) (Oda et al., 2014).

**Tabel 4.10 Outer Loading atau Model Pengukuran**

	Pro	Adap	SF	Kin	MB	AOL	AOL x MB
<b>Pro1</b>	0.827						
<b>Pro2</b>	0.867						
<b>Pro3</b>	0.796						
<b>Adap1</b>		0.933					
<b>Adap2</b>		0.948					
<b>Adap3</b>		0.927					
<b>SF1</b>			0.896				
<b>SF2</b>			0.761				
<b>SF3</b>			0.895				
<b>Kin1</b>				0.972			
<b>Kin2</b>				0.966			
<b>Kin3</b>				0.988			
<b>MB1</b>					0.751		
<b>MB2</b>					0.792		
<b>MB3</b>					0.714		
<b>MB4</b>					0.807		
<b>MB5</b>					0.825		
<b>AOL1</b>						0.915	
<b>AOL2</b>						0.950	
<b>AOL3</b>						0.915	
<b>AOL x MB</b>							1.000

Sumber: Smart PLS 4, Data Olahan 2024

Pada Tabel 4.10 hasil pengolahan data menggunakan Smart PLS yang dapat dilihat yaitu *outer model* atau korelasi antara konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai diatas 0,5 yang berarti semua indikator diatas dinyatakan valid dan layak untuk dilakukan penelitian.



#### 4.2.2 Discriminant Validity

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Rumus untuk menghitung cross loading sama seperti rumus korelasi Pearson yang serta terdapat pada software PLS. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dalam model. nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Meilita et al., 2016). Discriminant Validity merupakan uji untuk mengetahui apakah dua variabel cukup berbeda dengan satu sama lain. Uji ini dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Untuk memenuhi discriminant validity dapat dilihat pada nilai cross loading. Nilai loading factor diatas 0,50 dinyatakan valid sebagai indikator yang mengukur konstruk.

**Tabel 4.11 Nilai Discriminant Validity**

	Pro	Adap	SF	Kin	MB	AOL	AOL x MB
<b>Pro1</b>	0.827	0.395	0.565	0.445	0.549	0.489	-0.408
<b>Pro2</b>	0.867	0.496	0.678	0.466	0.608	0.436	-0.283
<b>Pro3</b>	0.796	0.502	0.583	0.485	0.623	0.536	-0.391
<b>Adap1</b>	0.528	0.933	0.763	0.669	0.711	0.564	-0.584
<b>Adap2</b>	0.546	0.948	0.724	0.727	0.727	0.597	-0.601
<b>Adap3</b>	0.505	0.927	0.682	0.669	0.657	0.546	-0.489
<b>SF1</b>	0.689	0.674	0.896	0.586	0.716	0.637	-0.443
<b>SF2</b>	0.698	0.542	0.761	0.414	0.599	0.545	-0.336
<b>SF3</b>	0.514	0.749	0.895	0.653	0.731	0.632	-0.506
<b>Kin1</b>	0.563	0.723	0.643	0.972	0.713	0.725	-0.708
<b>Kin2</b>	0.530	0.680	0.611	0.966	0.647	0.630	-0.593
<b>Kin3</b>	0.549	0.747	0.656	0.988	0.692	0.721	-0.697
<b>MB1</b>	0.574	0.581	0.636	0.670	0.751	0.521	-0.599
<b>MB2</b>	0.582	0.633	0.671	0.456	0.792	0.456	-0.431
<b>MB3</b>	0.486	0.557	0.575	0.510	0.714	0.495	-0.409
<b>MB4</b>	0.522	0.581	0.615	0.474	0.807	0.357	-0.321
<b>MB5</b>	0.613	0.555	0.620	0.598	0.825	0.456	-0.441

<b>AOL1</b>	0.517	0.576	0.626	0.665	0.533	0.915	-0.589
<b>AOL2</b>	0.599	0.618	0.740	0.719	0.608	0.950	-0.646
<b>AOL3</b>	0.510	0.487	0.597	0.584	0.488	0.915	-0.642
<b>AOL x MB</b>	-0.433	-0.599	-0.507	-0.685	-0.573	-0.674	1.000

Sumber: Smart PLS, Data Olahan 2024

Pada Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa beberapa nilai *cross loading* pada setiap indikator masing-masing variabel memiliki nilai *factor loading* diatas 0,50. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada tabel dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* karena nilai *cross loading* untuk indikator terhadap variabel sendiri lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator lainnya.

#### 4.2.3 Composite Reliability dan Average Variance Extrated (AVE)

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan nilai composite reliability. Reabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengukuran. (Sarwono dan Narimawati, 2015) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai composite reliability lebih besar dari 0.7, nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0.7 dan nilai AVE masing-masing item pertanyaan nilainya > 0.5 maka dikatakan baik (Oda et al., 2014).

Tabel 4.12 *Composite Reliability dan Average Variance Extrated (AVE)*

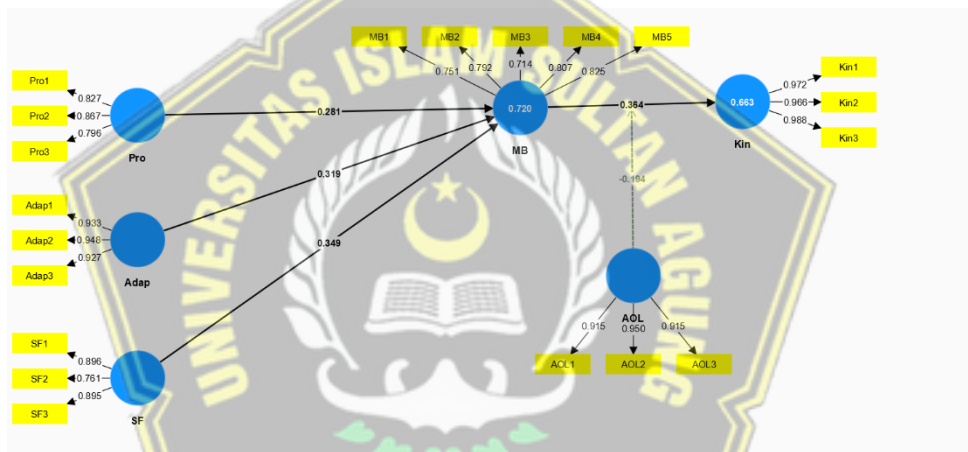
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
<b>Pro</b>	0.774	0.776	0.869	0.689	Valid dan Reliabel
<b>Adap</b>	0.929	0.932	0.955	0.876	Valid dan Reliabel
<b>SF</b>	0.810	0.824	0.889	0.728	Valid dan Reliabel
<b>Kin</b>	0.974	0.978	0.983	0.951	Valid dan Reliabel
<b>MB</b>	0.837	0.839	0.885	0.606	Valid dan Reliabel
<b>AOL</b>	0.918	0.928	0.948	0.859	Valid dan Reliabel

Sumber: Smart PLS, Data Diolah 2024

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat bahwa hasil data menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* dari masing-masing variabel adalah  $> 0.7$ . Untuk nilai *AVE* menunjukkan seluruh variabel  $> 0.5$ . Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi seluruh kriteria valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk evaluasi model struktural.

#### 4.5 Model Struktural atau *Inner Model*

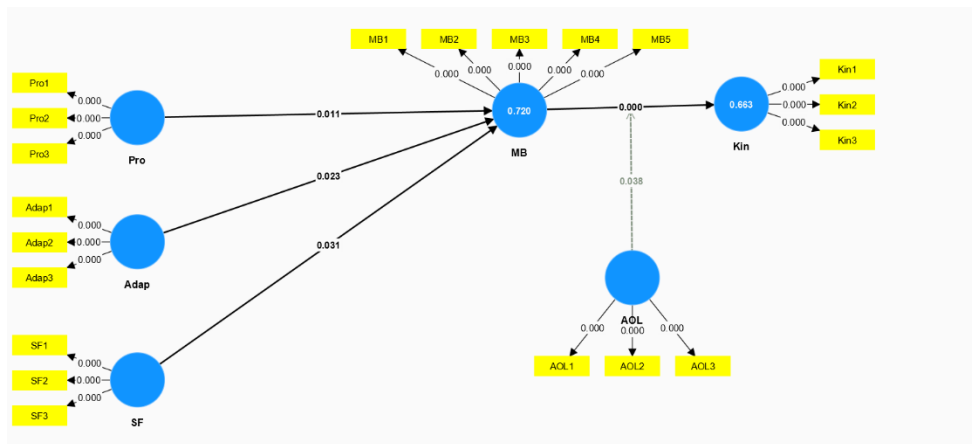
Pengukuran *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Selain melihat nilai *R-square*, dapat dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.



Gambar 4.2 Model *Calculate Algoritm*

Sumber: Smart PLS 4

Pada Gambar 4.2 menunjukkan hasil penelitian melalui *calculate algorithm* dengan menunjukkan hasil nilai jalur koefisien pengaruh variabel. *Calculate algorithm* merupakan tahap awal untuk mengetahui nilai path coefficient antara masing-masing variabel.



**Gambar 4.3 Model Bootstrapping**

Sumber: Smart PLS 4

Pada Gambar 4.3 menunjukkan hasil penelitian melalui *Bootstrapping* yaitu untuk mengetahui tingkat nilai signifikansi dan membandingkan dengan nilai t table untuk menguji berpengaruh signifikan atau tidaknya variabel.

#### 4.5.1 Coefficient of Determinant (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi endogen. Konstruk disebut nilai *R-square*.

**Tabel 4.13 Nilai R-square**

	R-square	R-square adjusted
<b>Kin</b>	0.663	0.652
<b>MB</b>	0.720	0.711

Sumber: Smart PLS, Data Olahan 2024

Pada penelitian ini menggunakan 3 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel *Proactivity*, *Adaptability* dan *Skill Flexibility* yang dipengaruhi oleh *Motivasi Berprestasi*, dan *Motivasi Berprestasi* dapat mempengaruhi *Kinerja SDM*. Berdasarkan hasil *R square* pada tabel menunjukkan bahwa nilai *R square* variabel *Kinerja SDM* sebesar 0.663 yang artinya bahwa 66,3% variabel *Kinerja SDM* mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*. Hal ini berarti masih terdapat 33,7% variabel lain yang dapat mempengaruhi *Kinerja SDM*. Kemudian pada nilai *R square* variabel

*Motivasi Berprestasi* sebesar 0,720 yang artinya 72,0% variabel *Motivasi Berprestasi* dapat mempengaruhi *Kinerja SDM*. hal tersebut berarti bahwa masih terdapat 28% variabel lain yang dapat mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*.

#### 4.5.2 Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)

Nilai *Q square* atau Q<sup>2</sup> dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q square* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai *Q square predictive relevance* dapat diukur dengan cara berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2 \text{ kinerja}) \times (1 - R^2 \text{ Motivasi Berprestasi}) \\
 &= 1 - (1 - 0.663) \times (1 - 0.720) \\
 &= 1 - (0.337) \times (0.28) \\
 &= 1 - 0.09436 \\
 &= \mathbf{0.90564}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai *Q square* sebesar 0.90564. dapat disimpulkan bahwa model *predictive relevance* yang baik.

#### 4.5.3 F-square

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 4.14 Nilai F-square**

	F-Square	Kategori
Pro-> MB	0.130	Moderate
Adap -> MB	0.146	Moderate
SF -> MB	0.117	Moderate
MB -> KSDM	0.234	Moderate
AOL x MB -> KSDM	0.100	Moderate

Sumber: Smart PLS, Data Olahan 2024

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa seluruh variabel menunjukkan nilai dalam kategori sedang seperti pada hubungan *Proactivity* terhadap *Motivasi Berprestasi* (0.130), *Adaptability* terhadap *Motivasi Berprestasi* (0.146) dan *Skill Flexibility* terhadap *Motivasi Berprestasi* (0.117). Kemudian pada *Motivasi*

Berprestasi terhadap Kinerja SDM memiliki nilai (0,234). Dan pada AOL x Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM memiliki nilai (0.100).

#### 4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini menggunakan nilai T-test dan nilai p-value untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel yang dihipotesiskan yang dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient). Path coefficient dapat diperoleh dari nilai T-test (critical ratio) yang diperoleh dari proses bootstrapping (resampling method). Menggunakan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05, maka evaluasi hasil yang signifikan. Kemudian untuk signifikansi dapat diketahui dengan melihat t statistik dan p values, apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Hipotesis diterima apabila *t statistik* > 1,96 dengan *p values* <0,05. Dan hipotesis ditolak apabila *t statistik* < 1,96 dengan *p values* > 0,05.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (IO/STDEVI)	P values
Pro -> MB	0.281	0.271	0.110	2.556	0.011
Adap -> MB	0.319	0.307	0.140	2.279	0.023
SF -> MB	0.349	0.369	0.162	2.155	0.031
MB -> Kin	0.364	0.374	0.103	3.529	0.000
AOL x MB -> Kin	-0.194	-0.181	0.094	2.070	0.038

Sumber: Smart PLS, Data Olahan 2024

Hasil pengujian pada Tabel 4.14 menggunakan *bootstrapping* dari analisis Smart PLS sebagai berikut:

##### 4.6.1 Pengujian Hipotesis 1 : *Proactivity* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi*

Pengaruh *Proactivity* terhadap *Motivasi Berprestasi* menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,281 dengan nilai *t statistic* 2,556. Hasil tersebut berarti bahwa *Proactivity* berpengaruh positif signifikan terhadap *Motivasi Berprestasi* yang berarti

sesuai dengan hipotesis pertama dimana *Proactivity* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi*. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis 1 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa variabel *Proactivity* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi* pada PT. Nusantara Building Industries Kabupaten Demak Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi memiliki sikap *Proactivity* maka semakin berpengaruh terhadap *Motivasi Berprestasi* dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bahwa karyawan yang memiliki sikap *Proactivity* termasuk pada indikator kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan, keberanian memulai suatu perubahan dan keinginan menciptakan kondisi yang menguntungkan. Dimana karyawan akan memiliki inisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menundanya karena akan menjadi tambahan pekerjaan bagi shift berikutnya. Kepribadian *Proactivity* yang melekat pada diri akan menjadikan karyawan selalu mencari ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat namun tetap sesuai dengan ketetapan perusahaan. Dengan hal ini akan meningkatkan *Motivasi Berprestasi* dalam diri.

Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Laia & Heryenzus, 2018) yang menyatakan bahwa *Proactivity* berpengaruh terhadap *Motivasi Berprestasi* bahwa individu yang memiliki kepribadian proaktif memiliki kesempatan dan tindakan untuk menunjukkan dirinya kepada orang lain dalam bentuk seperti memperlihatkan inisiatif, bertindak cepat, suka bekerja keras dan gigih ketika mereka ingin mengadakan perubahan yang berarti. Hal ini dapat mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*.

#### **4.6.2 Pengujian Hipotesis 2 : *Adaptability* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi***

Pengaruh *Adaptability* terhadap *Motivasi Berprestasi* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,319 dengan *t statistic* 2,279. Hal tersebut berarti bahwa *Adaptability* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi* yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua dimana terdapat *Adaptability* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi*. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis 2 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa variabel *Adaptability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Motivasi Berprestasi* pada PT.

Nusantara Building Industries Kabupaten Demak Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi memiliki sikap *Adaptability* maka semakin berpengaruh terhadap *Motivasi Berprestasi* karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bahwa karyawan yang memiliki sikap *Adaptability* termasuk pada indikator pengalaman adaptif masa lalu, minat dalam situasi adaptif dan keberhasilan diri untuk beradaptasi, dimana karyawan mampu menyesuaikan diri dengan baik, perubahan yang biasa terjadi pada bagian akan membuat para karyawan harus siap untuk perpindahan dalam kebutuhan menyelesaikan pekerjaan. Kebanyakan karyawan akan memiliki kesiapan masing – masing untuk perpindahan bagian pekerjaan dari biasanya, perpindahan ini akan menguji karyawan untuk bisa menyesuaikan diri dengan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan baru yang diberikan. Kepribadian *Adaptability* yang melekat pada diri akan menjadikan karyawan selalu bisa menyesuaikan diri untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan sikap adaptif yang tinggi maka akan semakin tinggi motivasi berprestasi karyawan untuk bekerja.

Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Faluvi & Amri, 2016) bahwa satu-satunya cara mendapatkan kemudahan dalam beradaptasi adalah dari motivasi dalam diri bahwa motivasi berprestasi yang dimiliki individu akan mempermudah individu dalam beradaptasi pada lingkungan baru.

#### **4.6.3 Pengujian Hipotesis 3 : *Skill Flexibility* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi***

Pengaruh *Skill Flexibility* terhadap *Motivasi Berprestasi* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,349 dengan nilai *t statistic* 2,155. Hasil tersebut berarti bahwa *Skill Flexibility* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi* yang sesuai dengan hipotesis ketiga dimana terdapat pengaruh positif antara *Skill Flexibility* terhadap *Motivasi Berprestasi*. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa variabel *Skill Flexibility* berpengaruh positif terhadap *Motivasi Berprestasi* pada PT. Nusantara Building Industries Kabupaten Demak Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *Skill Flexibility* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi *Motivasi Berprestasi*.



Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bahwa karyawan yang memiliki sikap *Skill Flexibility* termasuk pada indikator keragaman pekerjaan, perubahan kebiasaan kerja dan perubahan lingkungan. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Sabilalo et al., 2020) bahwa dalam meningkatkan kinerja sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dipisahkan satu sama lain yakni motivasi dan kemampuan fleksibel. Kemampuan fleksibel akan terdorong jika motivasi memenuhi keinginan tersebut tinggi.

#### 4.6.4 Pengujian Hipotesis 4 : *Motivasi Berprestasi* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM*

Pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,364 dan *t statistic* sebesar 3,529. Hasil tersebut berarti bahwa *Motivasi Berprestasi* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kinerja SDM* yang berarti sesuai dengan hipotesis keempat dimana terdapat pengaruh positif antara *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, dapat disimpulkan bahwa variabel *Motivasi Berprestasi* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* pada PT. Nusantara Building Industries Kabupaten Demak Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *Motivasi Berprestasi* yang dimiliki maka semakin tinggi *Kinerja SDM* yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, bahwa karyawan yang memiliki *Motivasi Berprestasi* termasuk pada indikator berorientasi pada tujuan, menyukai pekerjaan yang menantang, bertanggung jawab, berani mengambil risiko dan kreatif inovatif. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan membuahkan hasil baik dan cenderung tidak puas dengan pekerjaan yang hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaan tetap harus tercapai sesuai tujuan yang telah ditentukan, dan dengan hasil yang lebih tinggi. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Mutia et al., 2023) bahwa motivasi diarahkan untuk menambah keterampilan dan melaksanakan pekerjaan yang memberikan tantangan terhadap pekerjaan itu sendiri

sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai, sehingga kinerja akan meningkat.

#### **4.6.5 Pengujian Hipotesis 5 : Achievement Oriented Leadership memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,194 dengan *t statistic* 2.070. Dapat disimpulkan bahwa *Achievement Oriented Leadership* memperlemah pengaruh *Motivasi Berprestasi* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ditolak.

Berdasarkan hasil data dapat dikatakan bahwa PT. Nusantara Building Industries Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper dan Engineering tidak memerlukan adanya peran pemimpin yang berorientasi pada prestasi. Karyawan yang bekerja pada bagian tersebut didominasi oleh karyawan laki-laki dimana untuk peran pemimpin yang berorientasi pada prestasi jarang diperlukan, selain itu penelitian ini memiliki responden yang bekerja dibagian produksi dimana model pengawasan hanya berpaku pada hasil pencapaian produk. Target hasil produk yang telah ditentukan akan memicu karyawan untuk sekedar memenuhi permintaan yang diinginkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa peran *Achievement Oriented Leadership* memperlemah dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam meningkatkan kinerja dapat dipengaruhi oleh kepribadian *Proactivity*, *Adaptability*, dan *Flexibility*.

1. *Proactivity* mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*, hal tersebut menunjukkan bahwa *Proactivity* berperan penting dalam meningkatkan *Motivasi Berprestasi* yang berarti bahwa apabila semakin tinggi *Proactivity* maka semakin tinggi *Motivasi Berprestasi* di PT. Nusantara Building Industries Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper, dan Engineering.
2. *Adaptability* mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*, hal tersebut menunjukkan bahwa *Adapatability* berperan penting dalam meningkatkan *Motivasi Berprestasi* yang berarti bahwa apabila semakin tinggi *Adapatability* maka semakin tinggi *Motivasi Berprestasi* di PT. Nusantara Building Industries Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper, dan Engineering.
3. *Skill Flexibility* mempengaruhi *Motivasi Berprestasi*, hal tersebut menunjukkan bahwa *Skill Flexibility* berperan penting dalam meningkatkan *Motivasi Berprestasi* yang berarti bahwa apabila semakin tinggi *Skill Flexibility* maka semakin tinggi *Motivasi Berprestasi* di PT. Nusantara Building Industries Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper, dan Engineering.
4. *Motivasi Berprestasi* mempengaruhi *Kinerja SDM*, hal tersebut menunjukkan bahwa *Motivasi Berprestasi* berperan penting dalam meningkatkan *Kinerja SDM* yang berarti bahwa apabila semakin tinggi *Motivasi Berprestasi* maka semakin tinggi *Kinerja SDM* di PT. Nusantara Building Industries Bagian Produksi Fiber Cement, Produksi AAC, Pemper, dan Engineering.

#### **5.2 Implikasi Manajerial**

1. Berkaitan dengan *Proactivity*, pihak manajemen perlu memerhatikan kepribadian proaktif sebagai bagian yang lebih luas untuk menyeleksi dan mempromosikan karyawan agar dapat meningkatkan motivasi berprestasi. Karyawan proaktif menyiratkan kesediaan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk memberikan kontribusi pada berbagai situasi dalam pekerjaan. Dengan demikian manajemen

perlu memberi kesempatan yang luas serta mendukung karyawan proaktif untuk terlibat dan mengambil inisiatif serta memberikan kontribusi pada berbagai pekerjaan dalam perusahaan.

2. Berkaitan dengan *Adaptability*, pihak manajerial perlu memperhatikan Karyawan yang berpotensi memiliki kemampuan beradaptasi harus didorong untuk menyukai perubahan sehingga tidak takut dengan perubahan dan selalu berpikiran maju untuk belajar hal-hal yang baru yang menunjang pekerjaan.
3. Berkaitan dengan *Skill Flexibility*, pihak manajerial perlu memperhatikan karyawan dalam memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, sehingga karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan kemampuan yang beragam dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Berkaitan dengan Motivasi Berprestasi, pihak manajerial perlu memperhatikan karyawan untuk lebih berani mengambil risiko, ini harus menjadi perhatian sehingga karyawan bisa lebih keratif dan inovatif. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan lebih banyak melibatkan karyawan dalam semua kegiatan seperti kegiatan pelatihan mengenai motivasi yang mencetak karyawan agar memiliki keberanian dalam melakukan pekerjaan.
5. Berkaitan dengan *Achievement Oriented Leadership*, pimpinan diharapkan dapat memberikan peran yang dibutuhkan karyawan agar karyawan tidak hanya berpacu pada target hasil produksi.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan – keterbatasan sebagai berikut :

1. Lingkup penelitian serta jumlah responden yang dibatasi oleh perusahaan sehingga hasil kurang maksimal.
2. Pada hasil pengujian *AOL* menunjukkan bahwa hasil pengujian negatif signifikan, *AOL* tidak mampu memperkuat hubungan antara *Motivasi Berprestasi* terhadap *Kinerja SDM*.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan masih adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka untuk mengatasi agenda dari penelitian mendatang diharapkan untuk diperlukan adanya perbaikan seperti penelitian mendatang hendaknya mengarah ke penelitian yang lebih luas pada objek penelitiannya, menggunakan

metode wawancara terbuka untuk mendapatkan lebih luas dalam menggali jawaban responden agar mendapatkan hasil yang lebih umum terkait faktor – faktor yang mempengaruhi peningkatan Kinerja SDM. Pada penelitian berikutnya dapat mengganti variabel moderasi yang dapat memperkuat Motivasi Berprestasi terhadap kinerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Gunawan, Edi Sopandi, Mayylisa Salsabila, Muhammad Idham Pangestu, R. A. (2023). *Jurnal Manajemen, Volume 11 No 1, Januari 2023. 11(1), 1–9.*
- Apriadi, W. P., & Dewi, I. G. A. M. (2023). Lingkungan Kerja, Motivasi Intrinsik, Dan Kepribadian Proaktif Serta Efeknya Terhadap Kreativitas Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana, 12(02), 191.*  
<https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i02.p04>
- Aryaningtyas, A. T., & Suharti, L. (2013). Keterlibatan Kerja Sebagai Pemeditasi Pengaruh Kepribadian Proaktif Dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 15(1), 23–32.*  
<https://doi.org/10.9744/jmk.15.1.23-32>
- Damara, B. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT X Produsen Sorbitol di Pasuruan. *Institut Teknologi Sepuluh November, 15(01), 71–79.*
- Darmawan, D. (2020). Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Intensi Berwirausaha. *ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan), 3(3), 344–364.* <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2019.v3.i3.4167>
- Dyah Prami, A. A. I. N., Guntar, E. L., & Setiawan, I. P. D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cendana Indopearls Buleleng-Bali. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makasar, 1(2), 60–82.*
- Faluvi, M. R., & Amri. (2016). Pengaruh Praktek Berbagi Pengetahuan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Belajar Karyawan Dan Adaptasi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, Vol. 1(No. 2), 36–64.*
- Finamore, P. da S., Kós, R. S., Corrêa, J. C. F., D, Collange Grecco, L. A., De Freitas, T. B., Satie, J., Bagne, E., Oliveira, C. S. C. S., De Souza, D. R., Rezende, F. L., Duarte, N. de A. C. A. C. D. A. C., Grecco, L. A. C. A. C., Oliveira, C. S. C. S., Batista, K. G., Lopes, P. de O. B., Serradilha, S. M., Souza, G. A. F. de, Bella, G. P., ... Dodson, J. (2021). No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling, 53(February), 2021.*  
<https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1595750>  
<https://doi.org/10.1080/17518423.2017.1368728>  
<https://doi.org/10.1080/17518423.2017.1368728>

g/10.1016/j.ridd.2020.103766%0Ahttps://doi.org/10.1080/02640414.2019.1689076%0A  
https://doi.org/

- Irwan, & Adam, K. (2015). Metode Partial Least Square (Pls) Dan Terapannya. *Teknosains*, 9(1), 53–68.
- Laia, R., & Heryenzus, H. (2018). Pengaruh Kepribadian Proaktif Terhadap Kinerja Belajar Pada Mahasiswa Akuntansi Dengan Motivasi Belajar Sebagai Variabel Intervening. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*, 12–21.
- Lumbasi, G. W., Aol, G. O. K., & Ouma, C. A. (2016). *The Effect of Achievement Oriented leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*. 3(2), 118–125.
- Meilisa Amalia, M., Mere, K., Bakar, A., Novie Citra Arta, D., PGRI Semarang, U., Dharmawangsa, U., Wisnuwardhana, U., Jambatan Bulan, S., Penerbangan Jayapura, P., & Author, C. (2023). The Impact Of Providing Motivation And Incentives On Employee Performance In Start-Up Companies: Literature Review Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1871–1881. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Meilita, R. N., Nasution, Y. N., & Hayati, M. N. (2016). Structural Equation Modelling dengan Pendekatan Partial Least Square (Studi Kasus: Pengaruh Locus of Control, Self Efficacy, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Post Samarinda). *Prosiding Seminar Sains Dan Teknologi FMIPA Unmul*, 1(1), 41–45.
- Meisya Aziti, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt X. *Manners*, II(2), 71–82.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2021). *No Title*. Pascal Books. Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). Konsep dasar structural equation model-partial least square (sem-pls) menggunakan smartpls. Pascal Books.
- Mutia, Eva, & Diah. (2023). Pengaruh Jiwa Kepemimpinan, Kreativitas dan Motivasi Belajar terhadap Minat Berwirausaha (Studi Kasus Mahasiswa STEI Jakarta). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2018, 11–38.
- Oda, N., Kurashina, S., Miyoshi, M., Doi, K., Ishi, T., Sudou, T., Morimoto, T., Goto, H., & Sasaki, T. (2014). Microbolometer terahertz focal plane array and camera with improved

sensitivity at 0.5-0.6 THz. *International Conference on Infrared, Millimeter, and Terahertz Waves, IRMMW-THz*, 59–71. <https://doi.org/10.1109/IRMMW-THz.2014.6956015>

Putra EY, Y. D., & Arini, E. (2023). Pengaruh Insentif Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Kota Bengkulu. (*JEMS Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 4(1), 252–260. <https://doi.org/10.36085/jems.v4i1.4504>

Rahmawati, L., Aini, N., Pradana, F. A., & Ansori, M. I. (2023). *Kajian Kepemimpinan Path Goal Theory Studi Literature Review*. 1(3).

Retnowati, E., & Kunci, K. (2020). *Pengaruh Kesan dukungan organisasi dan Keterampilan interpersonal terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture motivation*. 3(2), 498–505.

Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Empati*, 4(4), 38–43.

Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 151–169. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/757>

SABUHARI, R. (2020). *Pengaruh Fleksibilitas Sumberdaya Manusia Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Adaptasibudaya Organisasi Dan Kepuasan Kerjasebagai Variabel Mediasi*.

Sari, M., Rachman, H., Juli Astuti, N., Win Afgani, M., & Abdullah Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>

Setiawati, F. A. (2013). Penskalaan tipe likert dan thurstone dengan teori klasik dan modern: stidu pada instrumen multiple intelligences. *Yogyakarta, Universitas Negeri Penelitian, Lembaga Pengabdian, Dan Masyarakat, Kepada masyarakat 2013, Tahun*, 42.

Shafa, D. A., Sutrisna, A., & Barlian, B. (2022). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Adaptasi terhadap Employee Engagement ( Effect of Emotional Intelligence*



*and Adaptability on Employee Engagement* ). 3(4), 307–322.

- Siregar, N. H., & Nasution, M. I. P. (2023). Implementasi Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Organisasi / Perusahaan ( Studi Pustaka ). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(2), 174–182.
- Siswanti, Y. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi kinerja Karyawan*. <http://digilib.unila.ac.id/37246/>
- Sodikin, M., & Fachrunnisa, O. (2022). a Meta-Synthesis of Research on Achievement-Oriented Leadership Style: Ihsan Values Lens. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 30(1), 203–223.
- Soelistya, D. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Di Maspion Group Surabaya Jawa Timur*. 1(1).
- Sriwiyati, L., Prabwati, Y., Nursanti, A. L. D., Hartono, M., & Santoso, B. (2023). *Kemampuan Adaptasi Karyawan Baru Work Orientation With the Adaptation Ability of*. 11(1), 65–74.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Pamator Journal*, 13(1), 110–117. <https://doi.org/10.21107/pamator.v13i1.7017>
- Uly, N. S., Markoni, M., & Waliamin, J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Team Work dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT Ragam Rasa Raya Kota Bengkulu. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 223–231. <https://doi.org/10.29407/jse.v6i2.245>
- Yuliantanty, M. A. V. R. H. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Antaran Pada PT . Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang. *Jurnal Matua*, 4(1), 17–28. <https://ejournal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/download/501/508>