

***ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE, AND  
ACHIEVEMENT ORIENTATION AS STRATEGIES TO  
IMPROVE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE***

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Shinta Dewi Hayuningtyas

NIM : 30402000329

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2024

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

***ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE,  
AND ACHIEVEMENT ORIENTATION AS STRATEGIES  
TO IMPROVE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE***

**Disusun Oleh :**

**Shinta Dewi Hayuningtyas**


**30402000329**

Telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 April 2024

Pembimbing,



 03.05.2024

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

**NIK. 210499044**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

***ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE, ACHIEVEMENT  
ORIENTATION AS STRATEGIES TO IMPROVE HUMAN RESOURCE  
PERFORMANCE***

**Disusun Oleh :**

**Shinta Dewi Hayuningtyas**

**NIM : 30402000329**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Mei 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji I**



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

**Dr. Budhi Cahyono, SE., M.Si**

**NIDN. 0618067501**

**NIDN. 0609116802**

**Penguji II**



**Dr. Siti Sumiati., SE., M.Si**

**NIDN. 0619036801**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 21 Mei 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurchofis, SE., ST., M.M.**

**NIDN. 0623036901**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Shinta Dewi Hayuningtyas

NIM : 30402000329

Fakultas/Jurusan : Ekonomi / S1 Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE, AND ACHIEVEMENT ORIENTATIONS STRATEGIES TO IMPROVE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE”** 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 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, 5 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



**Shinta Dewi Hayuningtyas**

NIM. 30402000329

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shinta Dewi Hayuningtyas

NIM : 30402000329

Prodi : S1 Manajemen

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul *“ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE, AND ACHIEVEMENT ORIENTATION AS STRATEGIES TO IMPROVE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE”*

Dan menyetujui bahwa karya ini menjadi kepemilikan Universitas Islam Sultan Agung dan memberikan Hak Bebas Royalti Ekseslutif untuk penyimpanan, pengalihan, pengelolaan dalam pangkalan data, dan publikasi melalui internet atau media lain demi kepentingan akademis, dengan tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Saya menyatakan ini dengan sungguh – sungguh. Jika pada masa mendatang terbukti adanya pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, saya bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang timbul secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 Mei 2024

Yang memberi pernyataan,



Shinta Dewi Hayuningtyas

NIM.30402000329

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

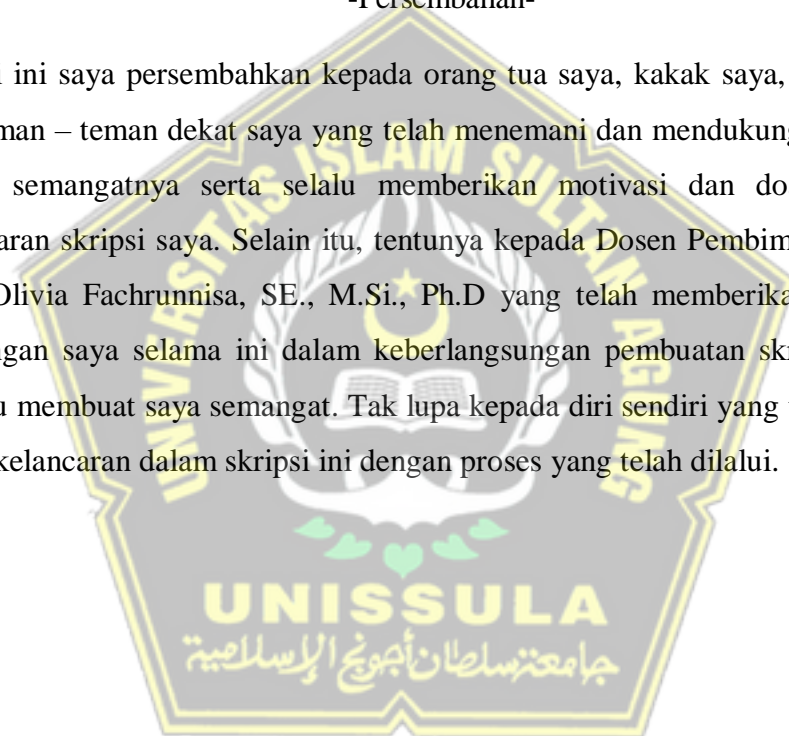
-Motto-

“Jadilah pribadi yang selalu siap menjalani setiap tantangan yang datang padamu.”

(B.J Habibie)

-Persembahan-

Skripsi ini saya persembahkan kepada orang tua saya, kakak saya, saudara saya, dan teman – teman dekat saya yang telah menemani dan mendukung saya dengan begitu semangatnya serta selalu memberikan motivasi dan doa restu demi kelancaran skripsi saya. Selain itu, tentunya kepada Dosen Pembimbing saya Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D yang telah memberikan arahan dan bimbingan saya selama ini dalam keberlangsungan pembuatan skripsi sehingga mampu membuat saya semangat. Tak lupa kepada diri sendiri yang telah berjuang untuk kelancaran dalam skripsi ini dengan proses yang telah dilalui.



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui faktor organisasi meliputi *management support*, *training culture*, serta *organizational climate* dan orientasi berprestasi yang meliputi motivasi berprestasi dan *achievement oriented leadership*. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam kegiatan industri bahan bangunan di Demak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan cara penyebaran kuesioner. Data dari penelitian ini berasal dari 150 karyawan produksi bagian *Fiber Cement (FC)*, *Autoclaved Aerated Concrete (AAC)*, *Pemper*, dan *Engineering* di PT *Nusantara Building Industries* dan diuji menggunakan Smart PLS 4. Sebanyak 150 sampel yang dapat digunakan telah dikumpulkan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi yang dipengaruhi oleh *management support*, *training culture*, dan *organizational climate* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan diperkuat oleh peran *achievement oriented leadership* sebagai moderasi. Sehingga dengan perusahaan memperhatikan dan menerapkan variabel – variabel tersebut akan dapat meningkatkan performa kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industri*.

Kata kunci : Kinerja SDM, Motivasi Berprestasi, *Achievement Oriented Leadership*, *Management Support*, *Training Culture*, dan *Organizational Climate*

## ABSTRACT

*This research aims to determine strategies for improving human resource performance through organizational factors including management support, training culture, organizational climate, and achievement orientation, which includes achievement motivation and achievement-oriented leadership. This research was conducted at a manufacturing company engaged in the building materials industry in Demak. This research uses quantitative methods by distributing questionnaires. Data from this research came from 150 production employees in the Fiber Cement (FC), Autoclaved Aerated Concrete (AAC), Pempers, and Engineering sections at PT Nusantara Building Industries and were tested using Smart PLS 4. A total of 150 usable samples were collected. The results of this research show that achievement motivation which is influenced by management support, training culture and organizational climate has a positive effect on human resource performance and is strengthened by the role of achievement-oriented leadership as a moderation. So, if the company pays attention to and applies these variables, it will be able to improve the HR performance of production employees at PT Nusantara Building Industri.*

*Keywords: Human Resource Performance, Achievement Motivation, Achievement-Oriented Leadership, Management Support, Training Culture, and Organizational Climate*



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

*Alhamdulillah* *al'amin*, segala puji bagi Allah SWT atas karunia dan nikmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ORGANIZATIONAL FACTORS, TRAINING CULTURE, AND ACHIEVEMENT ORIENTATIONS STRATEGIES TO IMPROVE HUMAN RESOURCE PERFORMANCE”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi Sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini, tentunya penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak serta dukungan dari orang tua. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berharga ini saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan yang telah diberikan selama ini kepada

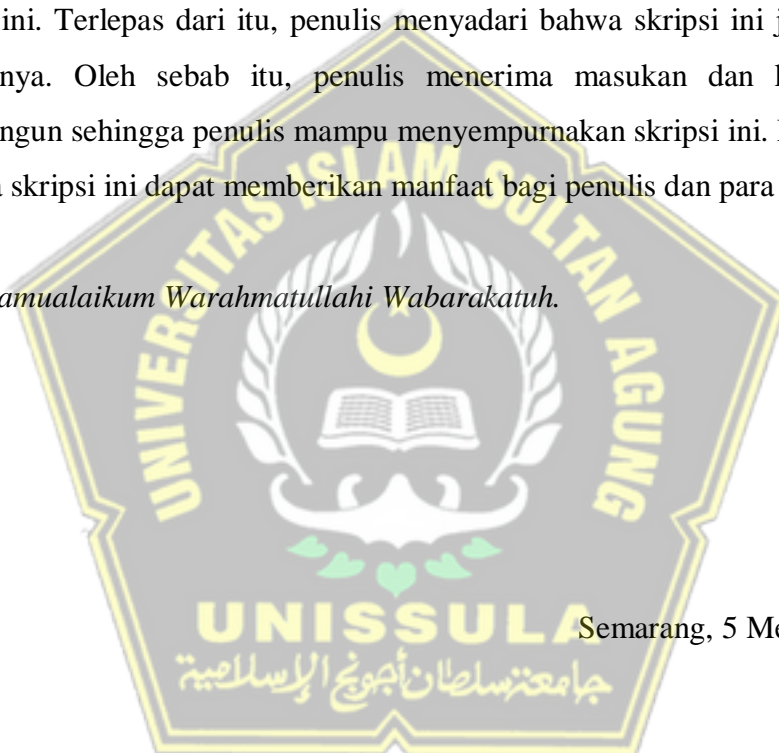
1. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini yang tidak kenal kenal membimbing penulis dengan sangat baik.
2. Seluruh Dosen dan Civitas Akademik Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Sri Kissowo selaku ayah kandung penulis yang telah memberikan semangat, motivasi, arahan, dan selalu mendoakan penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Sari selaku ibu kandung penulis yang selalu mendoakan, meluangkan waktu untuk memberikan dukungan dan arahan yang berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Cindy Hayu selaku kakak kandung penulis yang tidak kenal lelah menemani penulis menyusun skripsi, mendoakan, memberikan semangat, membantu penulis apabila ada kesusahan selama menyusun

skripsi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

6. Teman – teman dan sahabat penulis yang selalu memberikan saran, apresiasi, dukungan sehingga skripsi ini terselesaikan.
7. Terima kasih untuk diri sendiri yang telah bertahan dan berjuang sejauh ini sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa menjaga kita dan membalas segala kebaikan kepada mereka yang telah mendorong semangat penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terlepas dari itu, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis menerima masukan dan kritikan yang membangun sehingga penulis mampu menyempurnakan skripsi ini. Maka dari itu, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*



Semarang, 5 Mei 2024

Shinta Dewi Hayuningtyas

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2 Manfaat Praktis .....	7
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Kinerja SDM.....	8
2.1.2 Achievement-Oriented Leadership .....	10
2.1.3 Motivasi Berprestasi .....	12
2.1.4 Management Support .....	13
2.1.5 Training Culture.....	15
2.1.6 Organizational Climate .....	17
2.2 Pengembangan Hipotesis .....	19
2.2.1 Pengaruh <i>Management Support</i> terhadap Motivasi Berprestasi.....	19
2.2.2 Pengaruh <i>Training Culture</i> terhadap Motivasi Berprestasi .....	19
2.2.3 Pengaruh <i>Organizational Climate</i> terhadap Motivasi Berprestasi...	20
2.2.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM .....	21

2.2.5	<i>Achievement Oriented Leadership</i> dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	21
2.3	Model Empirik.....	22
BAB III.....		23
METODE PENELITIAN .....		23
3.1	Jenis Penelitian .....	23
3.2	Populasi dan Sampel.....	23
3.3	Sumber dan Jenis Data.....	24
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	25
3.5	Variabel dan Indikator .....	25
3.6	Teknik Analisis Data .....	27
3.7	Partial Least Square .....	27
BAB IV .....		33
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		33
4.1	Gambaran Umum Responden.....	33
4.1.1	Responden menurut Jenis Kelamin.....	34
4.1.2	Responden menurut Usia atau Umur .....	34
4.1.3	Responden menurut bagian Produksi.....	35
4.1.4	Responden menurut Lama Bekerja.....	35
4.2	Deskripsi Variabel.....	36
4.2.1	Deskripsi Variabel <i>Management Support</i> (X1).....	38
4.2.2	Deskripsi Variabel <i>Training Culture</i> (X2).....	39
4.2.3	Deskripsi Variabel <i>Organizational Climate</i> (X3) .....	41
4.2.4	Deskripsi Variabel Motivasi Berprestasi (Z) .....	42
4.2.5	Deskripsi Variabel <i>Achievement Oriented Leadership</i> (Z) .....	44
4.2.6	Deskripsi Variabel Kinerja SDM (Y).....	46
4.3	Pengujian Model Struktural ( <i>Outer Model</i> ) .....	47
4.3.1	Convergent Validity .....	51
4.3.2	Consistency Reliability .....	53
4.3.3	Discriminant Validity.....	55
4.4	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	56
4.4.1	Coefficient of Determination (R – Square) .....	57
4.4.2	<i>Effect Size</i> (F – Square).....	58
4.4.3	<i>Predictive Relevance</i> (Q – Square).....	60

4.5	Uji Hipotesis ( <i>Bootstrapping</i> ).....	60
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian.....	65
4.6.1	Pengaruh <i>Management Support</i> terhadap Motivasi Berprestasi.....	65
4.6.2	Pengaruh <i>Training Culture</i> terhadap Motivasi Berprestasi .....	67
4.6.3	Pengaruh <i>Organizational Climate</i> terhadap Motivasi Berprestasi... 68	
4.6.4	Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM .....	70
4.6.5	Peran <i>Achievement Oriented Leadership</i> dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM.....	72
BAB V.....		74
PENUTUP .....		74
5.1	Simpulan.....	74
5.2	Implikasi Manajerial .....	76
5.3	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Mendatang.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....		82
LAMPIRAN .....		88



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Key Performance Indicator</i> Karyawan Produksi .....	4
Tabel 2.1 Model Empirik .....	22
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator.....	26
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Kuesioner .....	33
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	34
Tabel 4.3 Umur Responden.....	34
Tabel 4.4 Bagian Produksi .....	35
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden.....	36
Tabel 4.6 Skala Pengukuran Variabel .....	37
Tabel 4.7 <i>Three Box Method</i> .....	38
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel <i>Management Support</i> (X1).....	38
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel <i>Training Culture</i> (X2) .....	40
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel <i>Organizational Climate</i> (X3).....	41
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Motivasi Berprestasi (Z).....	43
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel <i>Achievement Oriented Leadership</i> .....	44
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Kinerja SDM (Y).....	46

Tabel 4.14 <i>Measurement Model Evaluation (Outer Model)</i> .....	49
Tabel 4.15 Fornell Larcker .....	55
Tabel 4.16 <i>R-square</i> .....	57
Tabel 4.17 <i>F-square</i> .....	59
Tabel 4.18 Uji Path Coefficient.....	61



## DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 4.1 Estimation Model</i> .....	48
<i>Gambar 4.2 Measurement Model</i> .....	48
<i>Gambar 4.3 Uji Hipotesis</i> .....	61





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 <i>Research Variabel</i> .....	88
Lampiran 1.2 Tabulasi Data Penelitian.....	92
Lampiran 1.3 Hasil Analisis SEM - PLS 4.....	108



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia memiliki kedudukan yang penting dalam proses keberlangsungan organisasi. Cesario & Chambel (2017), menyatakan bahwa di dalam suatu tempat kerja yang semakin menantang dan kompleks, peneliti telah mengakui pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menentukan kinerja individu dan selanjutnya menjadi penentu keberhasilan organisasi. Wulandari (2021), mengatakan bahwa kesuksesan organisasi bergantung pada kegiatan sumber daya yang berjalan pada organisasi tersebut. Otomatis peran kualitas sumber daya manusia sangat perlu untuk diperhatikan. Kinerja karyawan merupakan kualitas kerja yang ditentukan oleh pihak perusahaan terkait perfoma bekerja (Harianja, 2018). Maka dari itu, sumber daya manusia harus dipersiapkan secara matang menjadi tenaga kerja yang unggul dan bermutu dikarenakan perusahaan membutuhkan karyawan yang berpotensi, memiliki kinerja yang baik, dan dapat bekerja sama meningkatkan *value* perusahaan.

Penelitian tentang upaya peningkatan kinerja SDM pada perusahaan manufaktur telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Suwandana et al., 2022) pada perusahaan manufaktur CV mengenai bagaimana pengaruh dari motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian (Suwandana et al., 2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur tersebut. Selain itu, penelitian terkait kinerja karyawan juga dilakukan oleh (Singh et al., 2020) di Perusahaan Manufaktur dengan sampel berjumlah 50 karyawan untuk melakukan meneliti

pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, namun dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Muhammad Ekhsan, 2020) terkait peningkatan kinerja karyawan di PT. Nesinak Industries dengan sampel berjumlah 88 karyawan bagian produksi di perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Muhammad Ekhsan, 2020) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika kita lihat beberapa penelitian di atas yang dilakukan oleh para peneliti belum ada yang membahas terkait *achievement oriented leadership*, *training culture*, *management support*, *organizational climate*, dan faktor lainnya yang akan dikaji pada penelitian ini. Oleh karenanya, peran perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang kinerja SDM dilihat dari peran pimpinan perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan di perusahaan memiliki peran penting untuk membangkitkan motivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM. Pernyataan yang diberikan oleh (Efendi & Graduate, 2020) bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain atau sekitar dalam melakukan upaya kolaboratif untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Oleh karena itu, apabila gaya kepemimpinan diterapkan di dalam perusahaan mampu membuat karyawan merasa diperhatikan, loyalitas terhadap pekerjaan mereka, dan membuat mereka termotivasi maka dapat dikatakan upaya tersebut berhasil memengaruhi karyawan dengan memobilisasi karyawan secara efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan berkaitan dengan motivasi.

Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi saat bekerja maka akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Menurut (Chen, 2012), mengatakan dalam memahami motivasi pada pribadi karyawan ataupun lingkungan perusahaan akan meningkatkan kinerja mereka. Apabila seorang karyawan sudah merasakan kepuasan dalam bekerja dan memberikan kontribusi pada pekerjaannya maka sudah dapat diartikan bahwa kinerja karyawan tersebut baik. Pada penelitian ini, kami mengusulkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berbasis pada orientasi berprestasi pada karyawan. Ini merupakan salah satu kebaruan yang diusulkan pada penelitian ini. Riset membuktikan bahwa orientasi yang dimiliki oleh karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Fachrunnisa, 2021). *Achievement oriented leadership* adalah model kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul dengan landasan keterlibatan spritiual transedental, nilai, yaitu ihsan dan kepemimpinan berorientasi prestasi ihsan ini merupakan kepemimpinan baru berdasarkan nilai spiritual transedental dalam Islam, yaitu nilai ihsan (Fachrunnisa et al., 2021), sedangkan motivasi berprestasi SDM atau karyawan diperoleh dari adanya kualitas atau iklim organisasi yang baik. Motivasi berprestasi adalah dorongan yang dimiliki untuk menjadi sukses dan mencapai kepuasan dari keberhasilannya. Dalam menunjang motivasi berprestasi pada karyawan maka diperlukan faktor organisasi seperti *management support*, *training culture*, dan *organizational climate* yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi sehingga kinerja SDM meningkat.

*Management support* dan *training culture* akan menerbitkan kepuasan tersendiri bagi karyawan sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja atau berprestasi. Lingkungan perusahaan harus bisa membangkitkan suasana tersendiri agar terciptanya rasa nyaman bagi karyawan dimulai dari budaya pelatihan dan *management support*. Menurut (Limaj & Bernroider, 2019; Miller, 2006), mengemukakan budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi yang mendasari dan keyakinan yang dipegang oleh karyawan organisasi, lalu berkembang, dan diturunkan untuk mengatasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Berdasarkan definisi tersebut, bahwa budaya organisasi atau

budaya pelatihan dapat memberikan pengaruh dalam mengatasi persoalan adaptasi. Hal tersebut juga dipicu oleh adanya *organizational climate* yang terjadi di perusahaan tersebut. Iklim organisasi akan membantu karyawan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Menurut Shneider (2013), mengatakan bahwa *organizational climate* muncul melalui sosial proses informasi yang menyangkut makna karyawan melekat pada kebijakan, praktek, dan prosedur yang mereka alami, serta perilaku mereka dalam mengamati diberi penghargaan dan dukungan. Apabila iklim organisasi didalam perusahaan itu positif dan tertata, otomatis kinerja karyawan akan mengalir baik dengan dorongan motivasi yang mereka dapatkan.

Oleh karena itu, kinerja SDM dengan kualitas yang baik dapat dipengaruhi di dalam lingkungan perusahaan tersebut. Sebagian besar karyawan menginginkan lingkungan kerja yang supportif. Pastinya peran dari *management support, training culture, dan organizational climate* akan membantu para karyawan untuk meningkatkan motivasi berprestasi mereka sehingga berpengaruh dengan kinerja di perusahaan. Dalam menciptakan kepuasan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka harus ada kesinambungan antara *management support, training culture, dan organizational climate*, motivasi berprestasi, dan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan karena kinerja karyawan juga bergantung pada setiap individu masing – masing sehingga akan mencapai tujuan perusahaan secara bersama.

**Tabel 1.1 1 Key Performance Indicator Karyawan Produksi**

BAGIAN	JABATAN	April	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep
<i>Fiber Cement</i>	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

<i>ENGINEERING</i>	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

PT *Nusantara Building Industries* adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak dalam kegiatan industri bahan bangunan. Perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang terbilang tidak sedikit sehingga pengelolaan kinerja SDM menjadi hal utama dalam perusahaan ini. Tabel diatas menunjukkan *Key Performance Indicators (KPI)* karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*. *Key Performance Indicators* adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja karyawan, mengukur seberapa efektif mereka dalam mencapai sasaran dan tujuan strategis perusahaan.. Berdasarkan data *Key Performance Indicators* periode bulan April - September 2023, kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* yang terbagi dari beberapa bagian yaitu *Fiber Cement (FC)*, *Autoclaved Aerated Concrete (AAC)* , *Pemper*, dan *Engineering* menunjukkan hasil yang kurang maksimal. Hal ini terlihat dari penilaian kinerja SDM di bagian produksi selama 6 bulan mengalami naik turun. Dilihat pada rata - rata penilaian kinerja bagian produksi per bulannya belum ada yang mencapai angka 80,00 atau bahkan lebih. Kondisi ini menandakan perlunya potensi untuk melakukan peningkatan kinerja SDM di bagian produksi. Pada penelitian ini peningkatan kinerja SDM dilakukan dengan mempertimbangkan aspek orientasi berprestasi dan iklim organisasi harapannya pada penelitian ini dapat meningkatkan kinerja SDM karyawan produksi sehingga *Key Performance Indicators* mencapai hasil yang lebih baik dan dapat mencapai angkat lebih dari 80,00.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui faktor organisasi dan Orientasi Berprestasi?”

Adapun pertanyaan penelitian yang dikembangkan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *management support* terhadap motivasi berprestasi
2. Bagaimana pengaruh *training culture* terhadap motivasi berprestasi
3. Bagaimana pengaruh *organizational climate* 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 mengetahui dan menganalisis pengaruh *management support* terhadap motivasi berprestasi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *training culture* terhadap motivasi berprestasi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational climate* terhadap motivasi berprestasi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM
5. Untuk mengetahui dan menganalisis *achievement oriented leadership* dalam memoderasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan menjadi salah satu sumber informasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan *management support*, *training*

*culture, organizational climate*, motivasi berprestasi, *achievement oriented leadership*, dan kinerja SDM.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk evaluasi kualitas kinerja SDM dan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai faktor – faktor organisasi, *training culture*, dan orientasi sebagai strategi peningkatan kinerja SDM.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Kajian Pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian yang meliputi Kinerja SDM, *Achievement Oriented Leadership*, Motivasi Berprestasi, *Management Support*, *Training Culture*, dan *Organizational Climate*. Masing – masing dari variabel tersebut menguraikan mengenai definisi, penelitian terdahulu, hipotesis, dan indikator. Berikutnya terdapat keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam peneltian ini untuk membentuk model empirik penelitian.

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Kinerja SDM

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki akal, perasaan,keinginan, dan keterampilan (Arianty, 2016). Menurut (Build, 2012), mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam membantu masyarakat pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dalam kinerja dan kualitas harus gencar dilakukan untuk semakin berkembang (Dong & Phuong, 2018). Pengelolaan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Karyawan perusahaan termasuk bagian dari sumber daya manusia. Khan & Abdullah, 2019, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari persiapan sumber daya manusia (SDM), pelatihan karyawan, hubungan antar karyawan, dan kepuasan karyawan dalam membentuk kinerja. Kinerja merupakan pencapaian dari sekumpulan tugas yang berlabuh dari waktu ke waktu dengan adanya indikator hasil yang akan mengukur tingkat pencapaian yang diberikan dimana dapat diukur hanya ketika kinerja standar telah diberlakukan (Shumen, 2009). Torrington (2008), beranggapan bahwa kinerja sebagai output dari kombinasi kemampuan dan motivasi kemudian diberikan sumber daya yang baik dan tepat karena

memberikan motivasi orang menjadi komponen kunci dari sebagian besar kerja manajemen. Peningkatan kinerja dicapai melalui karyawan dalam organisasi (Amstrong, 2009). Menurut (Anggarwati & Eliyana, 2015), kinerja didefinisikan sebagai hasil dari penyelesaian pekerjaan yang mencerminkan tingkat pencapaian setiap tugas, pemenuhan harapan, dan kebijakan yang terkait dengan peran resmi dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu tahapan pencapaian untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu (Eliyana et al., 2019), sedangkan berdasarkan definisi kinerja dari (Suryadi, 1999), mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangannya masing-masing dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah dan sesuai dengan moral serta etika. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka, dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut (Audenaert et al., 2019). Menurut (Muzaki et al., 2019), kinerja SDM merupakan hasil dari sebuah kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti kriteria, standar, atau target yang ditentukan dan disepakati bersama, sedangkan menurut (Salman et al., 2016), kinerja karyawan sebagai faktor yang secara signifikan dapat mempengaruhi organisasi profitabilitas dikarenakan prestasi yang mereka berikan di perusahaan terkait sebagai fitur kinerja, kebijakan organisasi, dan praktik organisasi sendiri. Menurut (Yang & Hwang) 2020, kinerja karyawan begitu penting bagi pertumbuhan organisasi dan profitabilitas dikarenakan SDM yang dimiliki sebagai sumber daya bisnis utama yang memfasilitasi kegiatan sehari-hari dan operasi suatu organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan pencapaian suatu hasil kerja yang telah dilakukan oleh SDM atau karyawan yang menghasilkan *output* mereka dalam bekerja sebagai dasar penilaian dan pengukuran bagi karyawan terkait performa mereka

dalam berkontribusi di suatu perusahaan. Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2003) mengatakan bahwa persyaratan dalam pengukuran kinerja, antara lain kemampuan memahami dimensi atau deskripsi kinerja, memiliki motivasi untuk bekerja secara sadar, dan posisi mengamati perilaku kinerja yang merupakan kepentingan individu. Ada beberapa indikator terkait kinerja karyawan menurut (Audenaert et al., 2019) antara lain kecepatan (speed), kerja sama (quality), dan kualitas (quality).

### **2.1.2 *Achievement-Oriented Leadership***

*Achievement Oriented Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan Perusahaan (Northouse, 2016). Definisi kepemimpinan merupakan proses dimana satu orang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut akan memunculkan gaya sebagai sudut pandang seorang pemimpin yang mengarah pada prestasi. Salman (2016), mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dikenal untuk mendorong keterlibatan atau ketertarikan pada karyawan dalam bentuk komitmen itu mengarah pada kinerja seseorang dimana apabila seseorang atau karyawan sudah berkomitmen terhadap organisasi, maka akan berusaha menghasilkan output yang lebih baik bagi perusahaan dan sebagai pegangan dalam penentu kinerja karyawan. Apabila gaya dalam kepemimpinan sudah terbentuk, maka akan muncul kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Menurut (Fachrunnisa et al., 2021), mengungkapkan bahwa Ihsan *Achievement Oriented Leadership* merupakan model kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul dengan landasan keterlibatan spiritual transedental, nilai, yaitu ihsan dan kepemimpinan berorientasi prestasi ihsan ini merupakan kepemimpinan baru berdasarkan nilai spiritual transedental dalam Islam, yaitu nilai ihsan. Suatu kepemimpinan yang berorientasikan prestasi maka akan memiliki hubungan dalam sistem penghargaan sebagai bentuk motivasi kepada hasil kerja karyawan yang akan meningkatkan

kepuasan kerja tersendiri. Hal itu membuat (Tjahjono et al., 2020), mengatakan bahwa kepemimpinan dengan orientasi seperti itu diharapkan dapat mendorong dan memiliki efek positif pada kinerja individu, *focus*, dan mencurahkan energi dan mendorong kolega untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berorientasi prestasi ini memiliki tiga dimensi (Sodikin et al., 2021), yaitu orientasi kerja yang unggul menjaga keharmonisan sosial dan lingkungan, jangka panjang dan komprehensif orientasi pada pencapaian materi duniawi, spiritual, dan akhirat, serta semangat tauhid merupakan titik utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan yang berorientasi prestasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk memengaruhi sumber daya manusia (SDM) dengan cara mengarahkan mereka mencapai tujuan bersama yang efektif dan terarah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan pemimpin untuk memberikan pengaruh positif dalam aspek perilaku, cara memberikann pandangan kepada karyawan, mendorong para karyawan dengan hal yang positif, membimbing mereka dengan metode yang membuat mereka merasa puas, selalu memberikan apresiasi bagi seluruh karyawan yang sudah menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan ikut serta dalam memberikan *feedback* secara jujur yang dibutuhkan karyawan sebagai bahan evaluasi individu sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan menciptakan kepemimpinan yang berorientasi prestasi. Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan yang berorientasi prestasi merupakan suatu bentuk atau model kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memberikan motivasi untuk mendorong para karyawan ataupun sumber daya manusia yang dimiliki dalam mencapai kepuasan kerja dan meningkatkan nilai organisasi. Dorongan tersebut dapat ditafsirkan sebagai keunikan dalam pengelolaan kepemimpinan karena mereka berorientasikan

prestasi yang dengan sangat jelas menunjang karyawan untuk mengasah sifat inovatif, kompeten, *openness*. Adapun beberapa indikator *achievement oriented leadership* menurut (Northouse, 2016) antara lain *goal setting*, *feedback*, dan *rewads*.

### 2.1.3 Motivasi Berprestasi

Motivasi merupakan proses yang mempertahankan dan mengarahkan kinerjadimana mendorong karyawan secara inten untuk menunjukkan kemampuan mereka yang akan membantuk dalam mencapai tujuan dari organisasi (Sohailet al., 2014) dan juga Soheil beranggapan bahwa motivasi sangat mendorong karyawan secara internal untuk membantu mereka mencapai tujuan atau tugasyang diberikan kepadanya. Menurut (Malik et al., 2011), mengatakan bahwa motivasi dapat dijadikan suatu pegangan mereka untuk mendapatkan kepuasan saat mengambil suatu tindakan. Motivasi yang dikembangkan akanmenajdi motivasi berprestasi. Santrock (2003), mengatakan bahwa motivasi berprestasi sebagai keinginan untuk menyelesaikan sesuatu dalam mencapai suatu standar kesuksesan dan untuk melakukan usaha dengan tujuan mencapai kesuksesan. McClelland (1998), mengungkapkan bahwa definisi dari motivasi adalah dorongan yang dimiliki untuk menjadi sukses dan mencapai kepuasan dari keberhasilannya, sedangkan Motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk berprestasi dalam pencapaian yang berhubungan dengan standar yang diterapkan dan berusaha untuk lebih berhasil dalam mencapai tujuan perusahaan (McClelland, 2009).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan sumber kekuatan bagi para karyawan untuk membantu mereka mencapai tujuan organisasi karena motivasi tersebut dapat dijadikan sebagai pegangan dalam berani mengambil keputusan serta mampu

meningkatkan sikap inovatif yang terus berkembang. Mulai dari motivasi tersebut kemudian muncul motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu wadah motif untuk memberikan arahan dan dukungan motivasi pada karyawan sehingga menimbulkan motivasi yang tertanam dalam pribadi masing –masing untuk mencapai tujuan organisasi bersama – sama. Sebagian besar orang membutuhkan motivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengembangkan segala hal yang dimiliki, dapat dikatakan bahwa motivasi ini memiliki peran penting untuk menumbuhkan prestasi bagi karyawan. Adanya motivasi berprestasi akan sangat membantu karyawan untuk tumbuh meningkatkan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan. Motivasi berprestasi ini mampu mendorong individu atas pencapaiannya. Apabila perusahaan menerapkan motivasi berprestasi maka besar kemungkinan karyawan yang ada didalamnya mampu tumbuh dan berkembang dengan baik untuk mencapai prestasi yang akan diukir. Dilihat dari definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi berprestasi sangat penting bagi setiap sumber daya manusia (SDM) karena akan meningkatkan rasa semangat mereka dan kerja keras untuk mencapai produktivitas kerja yang unggul sehingga prestasi mereka juga akan meningkat. Adapun beberapa indikator terkait motivasi berprestasi menurut (McClelland, 2009) antara lain berorientasi pada tujuan, menyukai pekerjaan yang menantang, bertanggung jawab, berani mengambil resiko, serta kreatif dan inovatif.

#### **2.1.4 Management Support**

Dukungan manajemen adalah *predictor* dari perilaku diskresioner dan aktif terkait pekerjaan (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006). Dukungan manajemen memberikan karyawan rasa keterlibatan dan kontribusi untuk diperlukan kreativitas yang menginspirasi ide, serta mampu menemukan peluang baru yang dapat diubah menjadi tindakan tanpa kehilangan efisiensi

di tempat kerja (Calantone, Cavusgi, & Zhao, 2002). Menurut (Tsai & Ghoshal, 1998), mengatakan bahwa dukungan manajemen sebagai sarana yang melahirkan inovasi dan perkembangan kemajuan. Menurut (Cabrera et al., 2006), mengatakan bahwa pengelolaan dukungan sebagai penyediaan instrument dan sumber daya oleh organisasi untuk karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan baru. Menurut (Young & Jordan, 2008), mengatakan bahwa dukungan manajemen menjadi faktor penting dalam keberhasilan suatu pekerjaan di organisasi. Dukungan manajemen merupakan sejauh mana manajemen mendorong dan mendukung seorang karyawan dalam kinerja pekerjaannya (Parker et al., 2006).

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dukungan manajemen merupakan bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan terhadap para sumber daya manusia yang dimilikinya dengan melibatkan mereka untuk berkontribusi dan berpartisipasi bersama – sama guna mencapai tujuan perusahaan. Bentuk dukungan tersebut berupa dorongan organisasi untuk memberikan ruang bagi para karyawan memberikan pendapatnya, memberikan ide – ide kreatif bentuk dari inovasi mereka yang dimana membuat mereka merasa bahwa organisasi menggagap mereka ada dan akan memunculkan rasa kepuasan tersendiri bagi mereka sehingga dapat meningkatkan rasa keamuan mereka untuk berprestasi dan menimbulkan rasa percaya terhadap organisasi atau perusahaan. Dalam definisi tersebut, dukungan manajemen menjadi salah satu aspek yang dapat memengaruhi karyawan dalam berprestasi. Apabila dalam perusahaan tersebut terdapat dukungan manajemen yang positif maka dapat memberikan keberanian kepada karyawan untuk terus berprestasi dan semangat dalam berkontribusi demi kemajuan perusahaan. Hal tersebut tentunya memberikan respon yang baik bagi kedua belah pihak yaitu perusahaan dan karyawan. Ada beberapa indikator terkait dukungan manajemen, menurut (Parker et al., 2006), antara lain kepercayaan (trust), Ikuti (follow), Job Choices, dan Job Actions.

### 2.1.5 *Training Culture*

Budaya merupakan suatu tatanan kelompok belajar melalui pemecahan masalah adaptasi baik internal maupun eksternal (Nurkholis et al., 2020). Menurut (Ayalew et al., 2019). Mengatakan bahwa kelompok yang terorganisir itu terdiri dari orang-rang yang memiliki kepercayaan, tujuan, dan sebuah nilai yang sama dimana dapat diukur melalui pengaruh mereka terhadap motivasi budaya sehingga akan membangun motivasi berprestasi. Budaya organisasi merupakan modal dasar bagi cara-cara sosial dalam organisasi, sehingga tercipta kerja yang harmonis atmosfer (Hendra, 2020). Dalam budaya organisasi akan tercipta suatu budaya pelatihan. Menurut (Laetemia, 2018), mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan atau sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat sehingga akan mencapai hasil kerja yang memuaskan. Kantola (2018), mengatakan bahwa budaya pelatihan merupakan separang makna dan nilai yang dikaitkan dengan pelatihan secara spesifik organisasi. Hofstede (1998), beranggapan bahwa definisi dari budaya pelatihan adalah suatu fakta terkait analisis budaya harus dalam perspektif manajerial sementara budaya berada dalam program mental semua organisasi, sedangkan definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Bisber et al., 2021) adalah budaya pelatihan sebagai bentuk ataupun simbol-simbol yang dipahami dan ditampilkan oleh organisasi merasa menjadi satu keluarga untuk menciptakan suasana kondisi lingkup kerja yang berbeda dengan kondisi lingkup kerja lainnya. Menurut (Kadir & Amalia, 2017), mengatakan bahwa budaya pelatihan merupakan suatu kerangka yang kognitif dimana berisi sikap, nilai, norma, dan adanya rasa saling menghargai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Goldstein (1980) juga beranggapan, bahwa pelatihan budaya adalah praktik sumber daya



manusia (SDM) untuk mendorong karyawan memperoleh sikap, keterampilan, dan konsep yang menghasilkan peningkatan motivasi dan kinerja di tempat kerja, sedangkan menurut (Jabbour, 2015) budaya pelatihan didefinisikan sebagai proses perusahaan melalui penyediaan peluang dan pengetahuan yang ditujukan untuk memberikan ilmu, praktik, dan sikap yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia. Fungsi budaya pelatihan menurut (Lako, 2004) antara lain untuk memberdayakan keanggotaan organisasi dan memahami visi misi organisasi, membangkitkan komitmen terhadap misi dari organisasi, dan membimbing acuan perilaku yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi sangat berperan penting dalam keberlangsungan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan bagian dari budaya organisasi sendiri adalah budaya pelatihan. Dilihat dari definisi budaya pelatihan di atas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa budaya pelatihan merupakan suatu kumpulan berupa nilai, praktik, makna, pola pikir, sikap yang tereralisasi dalam latihan dan pengembangan sehingga akan memunculkan insight baru dan kreativitas dalam pribadi sumber daya manusia dapat meningkat. Tidak hanya itu, budaya pelatihan tersebut juga berkontribusi dalam merancang kebijakan organisasi untuk menciptakan motivasi dalam melakukan berbagai hal. Rasa saling menghormati, menghargai, bersikap baik, dan suatu nilai merupakan bentuk dari pelatihan budaya. Adanya budaya pelatihan di dalam perusahaan sangat membantu karyawan dalam memahami jobdesknya. Pelatihan itu akan memberikan kesan pertama kepada karyawan bahwa sebelum terjun sendiri untuk berkontribusi maka akan ada pelatihan yang mampu mengasah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Tidak hanya itu, dengan adanya budaya pelatihan maka karyawan dapat lebih mengenal budaya yang ada di perusahaan tersebut sehingga output yang didapatkan dari budaya pelatihan

ini tidak hanya satu arah, tetapi berbagai arah. Ada beberapa indikator terkait budaya pelatihan menurut (Jabbour, 2015) antara lain :

1. Sarana pelatihan merupakan segala sesuatu yang dipakai sebagai alat untuk mencapai tujuan seperti peralatan atau mesin.
2. Metode pelatihan merupakan ketepatan cara yang digunakan selama pelatihan berlangsung yang berupa program, instruksi, rotasi, ataupun magang.
3. Evaluasi pelatihan merupakan proses mengumpulkan informasi untuk menilai efektivitas dan efisiensi suatu program pelatihan yang telah dijalankan.

#### **2.1.6 *Organizational Climate***

Definisi iklim merupakan fitur melalui praktik sehari-hari yang dialami oleh karyawan (Litwin dan Stringer, 1968). Iklim organisasi merupakan sebagaimana karyawan memandang fungsi internal organisasi seperti dalam pengambilan keputusan dan penetapan aturan pada saat di tempat kerja (McGregor, 2009 :18). Menurut (McGregor, 2009:19), mengatakan bahwa iklim organisasi dapat menimbulkan persepsi dalam setiap karyawan terhadap pengelolaan unit kerjanya dimana persepsi ini berupa keefektifan rekan – rekan lainnya dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Menurut (Jung, Chow, dan Wu, 2006), mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu karakteristik yang paling penting dari tempat kerja yang menimbulkan rasa kenyamanan, Iklim organisasi mengacu pada perilaku seseorang atau karyawan, sikap, dan perasaan yang mencirikan kehidupan dalam organisasi (Ekvall, 1996), sedangkan menurut (Hunter, Bedell, dan Mumford, 2007), mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai fenomena referensi domain dimana beberapa variabel ataupun dimensi dapat membentuk kinerja di domain dalam pembangunan. Menurut (Payne et.al, 2009 : 8), mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai cara di mana

karyawan memandang organisasi mereka dan tujuannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Said Musnadi, 2021) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Armstrong (2012), beranggapan bahwa iklim organisasi merupakan bagaimana seseorang karyawan merasakan iklim kerja dan kualitas hubungan dengan penyelia dan rekan kerja.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim kerja merupakan salah satu situasi yang terjadi di lingkungan internal organisasi yang memicu rasa aman, nyaman, dan tentram para karyawan dalam bekerja. Iklim ini memicu sebagaimana sikap yang diterapkan di organisasi tersebut untuk menimbulkan kebiasaan karyawan dalam hal perilakunya dan meningkatkan kualitas hubungan sesama karyawan ataupun pimpinan sebagai bentuk ciri kehidupan di dalam organisasi. Iklim organisasi akan membawa suasana yang terjadi di perusahaan tersebut. Apabila iklim organisasi memiliki nilai positif, maka internal perusahaan akan bernilai positif juga. Menurut (Mappamiring et al., 2020), mengatakan bahwa sumber daya manusia perlu dikelola secara baik atau profesional untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan karyawan, tuntutan, kemampuan organisasi perusahaan, dan pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas bagi kemajuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa, Sumber Daya Manusia (SDM) memerlukan lingkungan perusahaan yang tepat untuk mereka berkembang dan membantu memajukan perusahaan dengan rasa aman, tentram, serta nyaman bekerja. Seiring perkembangan zaman yang terus maju pastinya iklim organisasi juga akan mengikuti perkembangan tersebut. Oleh karena itu, peran perusahaan sangat diperlukan dalam menentukan iklim organisasi yang positif bagi perusahaan dan karyawannya. Adapun beberapa indikator iklim organisasi menurut (Armstrong, 2012), antara lain kualitas hubungan dengan pimpinan, meningkatkan kepercayaan, dan saling pengertian antar rekan.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Pengaruh *Management Support* terhadap Motivasi Berprestasi

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Rince Tambunan et al., 2022) mengatakan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja atau berprestasi. Definisi terkait dukungan manajemen, menurut (Erfogan & Enders, 2016:8) merupakan tingkat kepercayaan individu terhadap organisasi tersebut dengan memperhatikan mereka, menilai setiap daran yang diberikan, dan memberikan bantuan kepada mereka. Indikator dalam variabel dukungan organisasi yaitu keadilan, dukungan dari atasan, penghargaan yang diberikan oleh organisasi (Rosyiana, 2019:62), sedangkan menurut (Usman, 2013:276), mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang dilakukan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Berdasarkan hasil pembahasan di atas dan dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H1 : *Management Support* berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi

### 2.2.2 Pengaruh *Training Culture* terhadap Motivasi Berprestasi

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Endry et al., 2022) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Kantola (2018), mengatakan bahwa budaya pelatihan merupakan seperangkannya makna dan nilai yang dikaitkan dengan pelatihan secara spesifik organisasi. Selain itu, Tuan (2016), beranggapan bahwa budaya organisasi memiliki empat dimensi pengukuran, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi. Maka dari itu, budaya pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi. Berdasarkan hasil pembahasan di atas

dan dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H2 : *Training Culture* berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi

### **2.2.3 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap Motivasi Berprestasi**

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Said Musnadi, 2021), mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Apabila di dalam organisasi terdapat iklim organisasi yang baik maka dapat meningkatkan motivasi kerja untuk menciptakan prestasi mereka (Kurniasari & Halim, 2013). Menurut (Chauhan, Agrawal, Kapoor, & Utrakhand, 2011), mengatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Bhaesajsanguan, 2010), membuktikan bahwa perilaku teknisi pada sector telekomunikasi bergantung pada iklim organisasi sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berhubungan positif terhadap motivasi kerja. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi relatif berkelanjutan, dialami oleh anggota organisasi hingga memengaruhi perilaku mereka dapat digambarkan dalam istilah himpunan karakteristik atau berdasarkan sifat organisasi. Berdasarkan hasil pembahasan diatas dan dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H3 : *Organizational Climate* berhubungan positif terhadap Motivasi Berprestasi

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

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat et al., 2022), mengatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan juga oleh (Novita Herlisha, 2021), mengungkapkan bahwa motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Tidak hanya itu, Arhadia (2010), dalam penelitiannya membenarkan adanya pengaruh positif antara motivasi dan kinerja karyawan. Menurut (Dal Forno & Merlone, 2010), mengatakan bahwa motivasi berprestasi dikaitkan dengan pembedaan yaitu sebagian orang apabila dibandingkan dengan yang lainnya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan hasil pembahasan diatas dan dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H4 : Motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

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

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Endry et al., 2022) mengatakan bahwa *Achievement Oriented Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Tidak hanya itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan juga oleh (Beny et al., 2020) mengungkapkan bahwa *Leadership* sebagai moderasi bagi motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. *Achievement Oriented Leadership* merupakan model kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja unggul dengan landasan keterlibatan spiritual transedental, nilai, yaitu ihsan dan kepemimpinan berorientasi prestasi ihsan ini merupakan kepemimpinan baru berdasarkan nilai spiritual transedental dalam Islam, yaitu nilai ihsan (Fachrunnisa et al., 2021). Berdasarkan hasil

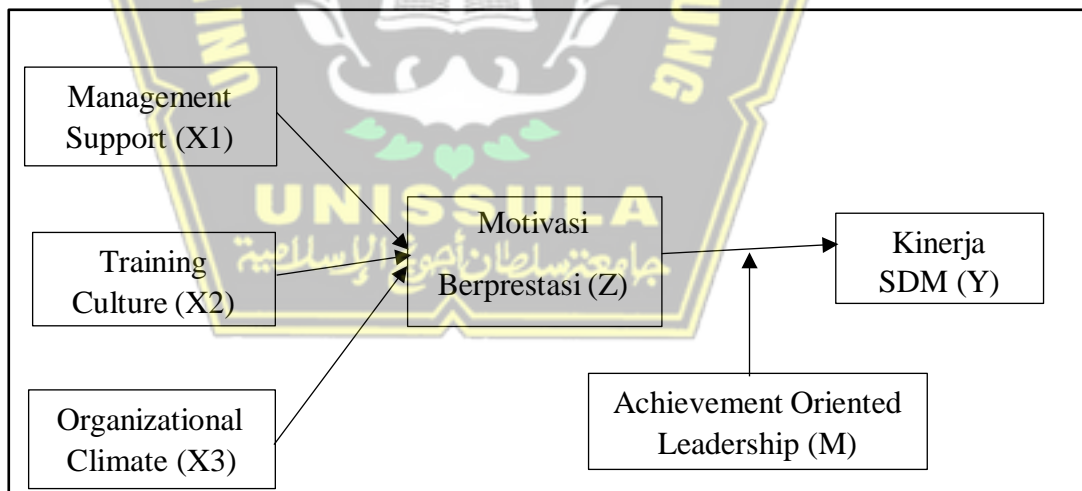
pembahasan diatas dan dari yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

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

### 2.3 Model Empirik

Model empirik ini tersusun atas variabel independent, variabel dependent, variabel intervening, dan variabel moderasi. Variabel independent ditandai dengan simbol (X) yang terdiri dari X1, X2, X3. Kemudian variabel dependent ditandai dengan simbol (Y), lalu variabel intervening ditandai dengan simbol (Z), dan variabel moderasi ditandai dengan simbol (M)

Tabel 2.1 1 Model Empirik



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna menguji hipotesis yang telah dibuat dalam maksud untuk mengetahui apakah hipotesis tersebut memperkuat penelitian yang sudah ada atau justru menolak teori yang sudah ada. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif menurut (Emzir, 2018) mengatakan bahwa pendekatan ini merupakan suatu pendekatan yang secara pokok menggunakan *post positivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang didukung menggunakan strategi penelitian seperti survei dan eksperimen yang memerlukan data statistik. Oleh karena itu, jenis penelitian kuantitatif yang digunakan merupakan "*Explanatory Research*". Menurut (Ferdinand, 2014), penelitian *explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan suatu hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat serta melakukan pengujian dari hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga suatu penelitian dapat diuji kebenarannya. Dapat disimpulkan bahwa penelitian *explanory research* ini menjurus kepada kuantitatif untuk mengkaji hubungan antar variabel. Maka dari itu, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh dari variabel-variabel yang telah ditentukan, yaitu *Human Resource Performance (Y)*, *Achievement Oriented Leadership (M)*, *Motivasi Berprestasi (Z)*, *Management Support (X1)*, *Training Culture (X2)* dan *Organizational Climate (X3)*.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Dalam sebuah penelitian, populasi merupakan unsur kelompok dari peristiwa yang akan diangkat untuk dilakukan penelitian oleh seorang peneliti. Menurut Sugiyono (2019:126) populasi merupakan wilayah generalisasi yang meliputi objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu



yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Di dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah para karyawan yang berkerja di PT *Nusantara Building Industries* Demak dengan jumlah 100 karyawan produksi.

Sampel merupakan bagian dari populasi. Menurut Malhotra & Birks (2007), mengatakan bahwa sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang akan memberikan kesimpulan mengenai populasi tersebut, sedangkan (Nana Sudjana & Ibrahim, 2004) beranggapan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dapat dijangkau dan memiliki karakteristik yang sama dengan populasi dari mana sampel tersebut diambil. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus . Metode sensus sendiri merupakan teknik dalam pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu, pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan sejumlah 100 karyawan produksi.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Menurut (Arikunto, 2021), mengatakan bahwa sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

#### a. Sumber Data Primer

Menurut (Nasution, 2009), mengatakan sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dikumpulkan secara khusus, dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti. Sumber data tersebut diambil berdasarkan objek penelitian yaitu para responden karyawan produksi PT *Nusantara Building Industries*.

#### b. Sumber Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2005), mengatakan bahwa sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, di mana data

dikumpulkan melalui orang lain atau melalui dokumen. Sumber data ini diperoleh dari hasil kumpulan database yang meliputi jurnal – jurnal, buku, artikel yang dikombinasi menjadi satu sebagai referensi pendukung dalam penelitian ini.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dipilih untuk memenuhi penelitian ini berupa kuesioner. Menurut (Lestari et al, 2019) kuesioner merupakan pengumpulan data yang melalui penyebaran daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, sedangkan menurut (Hakansson, 2013), mengatakan bahwa metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan atau narasumber untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan oleh peneliti, pertanyaan tersebut dapat berupa pertanyaan tertutup maupun pertanyaan terbuka. Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup. Dalam penelitian ini, pengukuran menggunakan model skala likert yang sesuai pertanyaan dalam indikator terdiri dari 5 pilihan respons, yaitu SS (sangat setuju), S (setuju), KS (kurang setuju), TS (tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju).

### **3.5 Variabel dan Indikator**

Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja SDM, *Achievement Oriented Leadership*, Motivasi Berprestasi, *Management Support*, *Training Culture*, dan *Organizational Climate* dengan penjelasan definisi dari masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1 di bawah ini.

**Tabel 3.1 1 Variabel dan Indikator**

NO	Variabel	DOV (Definisi Operasional Variabel)	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 masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan (Audenaert et al., 2019)	Indikator : 1. Kecepatan ( <i>speed</i> ) 2. Kerja sama ( <i>Cooperation</i> ) 3. Kualitas ( <i>Quality</i> ) (Audenaert et al., 2019)
2	<i>Achievement Oriented Leadership</i>	<i>Achievement Oriented Leadership</i> adalah gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan Perusahaan. (Northouse et al., 2016)	Indikator : 1. <i>Goal setting</i> 2. <i>Feedback</i> 3. <i>Rewards</i> (Northouse et al., 2016)
3	Motivasi Berprestasi	Motivasi Berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi dalam pencapaian yang berhubungan dengan standar yang diterapkan dan berusaha untuk lebih berhasil dalam mencapai tujuan Perusahaan. (McClelland, 2009).	Indikator : 1. Berorientasi pada tujuan 2. Menyukai pekerjaan yang menantang. 3. Bertanggungjawab. 4. Berani mengambil resiko 5. Kreatif dan inovatif. (McClelland, 2009)

NO	Variabel	DOV (Definisi Operasional Variabel)	Indikator
4	<i>Management Support</i>	Dukungan manajemen didefinisikan sebagai sejauh mana manajemen mendukung seorang karyawan dalam kinerja pekerjaannya. (Parker et al. 2006).	Indikator : 1. <i>Trust</i> 2. <i>Follow</i> 3. <i>Job Choices</i> 4. <i>Job Actions</i> (Parker et al. 2006)
5	<i>Training Culture</i>	Budaya pelatihan didefinisikan sebagai proses Perusahaan melalui penyediaan peluang dan pengetahuan yang ditujukan untuk memberikan ilmu, praktik, dan sikap yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia. (Jabbour, 2015)	Indikator : 1. Sarana pelatihan 2. Metode pelatihan 3. Evaluasi pelatihan (Goldstein,1980)
6	<i>Organizational Climate</i>	Iklim organisasi didefinisikan sebagai bagaimana seorang karyawan merasakan iklim kerja dan khususnya kualitas hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja. (Armstrong, 2012)	Indikator : 1. Kualitas Hubungan dengan pimpinan 2. Kepercayaan terhadap pimpinan 3. Kepercayaan saling pengertian antarrekan (Armstrong, 2012)

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.7 Partial Least Square

Hair (2010), beranggapan bahwa *Partial Least Square* juga dikatakan sebagai metode alternatif dari SEM yang bisa digunakan dalam mengatasi permasalahan hubungan antara variabel yang kompleks dengan ukuran sampel

data yang kecil berkisaran (30 sampai 100). *Partial Least Square* (PLS) ini dikatakan sebagai penelitian bebas distribusi dikarenakan tidak menjurus pada salah satu distribusi yang tertentu. Selain itu, SmartPLS 4 adalah alat yang ideal untuk analisis data struktural dengan *Partial Least Square* karena membantu peneliti memahami hubungan antar variabel dan memprediksi hasil penelitian (Hair et al., 2019). Regresi *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode untuk mencari suatu komponen yang berasal dari X dan berkaitan dengan Y (Hair, 2019). Hair et al., (2017) berpendapat bahwa evaluasi model pengukuran reflektif penting dalam SEM yang komprehensif sehingga dapat membantu memastikan bahwa model SEM yang dihasilkan akurat. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Partial Least Square* (PLS) memiliki manfaat atau kegunaan dalam mengetahui suatu kompleksitas hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya beserta indikator dan dalam *Partial Least Square* terdapat 2 evaluasi model yaitu *outer model* dan *inner model*.

### 3.7.1 Pengujian Model Ukuran (*Outer Model*)

Menurut (Hair et al, 2010) mengatakan bahwa evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari *convergent validity* (*outer loading* dan AVE), *discriminant validity* (Fornell-Larcker, 1981 dan HTMT), dan *consistency reliability* (*composite reliability* dan *cronbach alpha*).

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan tahap pertama. Besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten diukur dengan *Convergent Validity*. Hair et al., (2010) mengatakan bahwa *convergent validity* dinyatakan reliabel jika nilai model memenuhi nilai yang telah ditetapkan. Nilai *loading factor* mampu memperlihatkan *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reliability*. Besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya digambarkan melalui nilai *loading factor*. Ringle et al., (2023) berpendapat bahwa suatu indikator

dikatakan valid apabila nilai *loading factor*nya  $\geq 0.7$  dikarenakan nilai *loading factor* menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk yang diukur. Nilai *loading faktor* berada pada  $> 0.7$  dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur dalam konstraknya. Selain itu, nilai *average variance extracted* (AVE) merupakan suatu ukuran lain dari *convergent validity*. Nilai *average varianve extracted* menggambarkan besarnya keragaman variabel manifes yang dimiliki oleh konstruk laten. Ringle et al., (2023) menjelaskan bahwa apabila nilai *average varianve extracted* (AVE)  $\geq 0.5$  maka konstruk yang diukur valid dan reliabel. Maka dari itu, semakin besar keragaman variabel manifes oleh konteruk laten, maka semakin besar juga representasi variabel manifes terhadap konstruk laten.

## 2. *Internal Consistency Reliability*

*Consistency reliability* merupakan tahap kedua. *Internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR). *Consistency reliability* merupakan alat ukur yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang konsisten atau stabil yang ditujukan pada sejauh mana indikator terkait dengan variabel yang sama mengukur konsep yang serupa atau memiliki kesamaan secara konsisten (Hair et al., 2019). Menurut pendapat (Hair et al., 2019) *consistency reliability* dapat diukur dengan dua metode yaitu dengan *cronbach's alpha* untuk mengukur reliabilititas internal suatu instrument dengan melihat konsistensi antar item dan *composite reliability* untuk mengukur nilai reliabilitas seungguhnya suatu konstruk dalam model *Structural Equation Modelling* (SEM). Hair et al., (2019) beranggapan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* harus  $> 0.70$  meskipun nilai 0.60 masih dapat diterima.

### 3. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan tahap ketiga. Sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris merupakan definisi dari *discriminant validity*. *Discriminant Validity* menunjukkan tingkat perbedaan antar konstruk dalam suatu model. Hair et al., (2019) berpendapat *discriminant validity* mengacu pada kemampuan untuk membedakan antara konstruk atau variabel yang berbeda, sehingga memastikan bahwa variabel – variabel yang diukur secara efektif mempresentasikan aspek yang berbeda dari fenomena yang diteliti. Selain itu (Hair et al., 2019) mengatakan bahwa *discriminant validity* tercapai jika varian yang diekstrak (AVE) dari suatu konstruk lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Peneliti mengandalkan dua ukuran *discriminant validity* dengan menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT. Ringle et al., (2023) mengatakan bahwa HTMT yang baik memiliki nilai  $< 0.9$ .

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

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. *Inner model* dalam *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS – SEM) merupakan seperangkat konstruk dan hubungan antar konstruk yang diuji dalam penelitian. Ringle, C.M., (2023) berpendapat bahwa *inner model* adalah bagian dari model SEM yang mengekspresikan hubungan korelasi antara variabel latennya dengan melibatkan penggambaran hubungan antara variabel laten dengan menggunakan persamaan struktural yang mencerminkan teori atau hipotesis yang didukung oleh penelitian. Hal itu dapat disimpulkan bahwa *inner model* sebagai bagian penting dalam PLS – SEM yang memungkinkan

peneliti untuk menguji hubungan antar konstruk laten, menjelaskan, dan memperkaya kerangka kerja yang ada. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Coefficient of Determination (R – Square)*, *Effect Size (F – Square)*, dan *Predictive Relevance (Q – Square)* untuk pengujiannya.

1. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Melakukan evaluasi *Coefficient of Determination (R-square)* merupakan tahap pertama. R-square digunakan untuk mengukur proporsi varian variabel *dependent* yang dijelaskan oleh variabel *independent*. Dengan kata lain, R-square menunjukkan seberapa baik model regresi dalam memprediksi nilai variabel dependen atau endogen. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin baik model regresi dalam menjelaskan varian dalam variabel *dependent*. Menurut Hair et al., (2017) mengatakan bahwa nilai interpretasi R-square terdiri dari tiga klasifikasi yaitu 0.25 (pengaruh lemah), 0.50 (pengaruh moderat), 0.75 (pengaruh substansial atau tinggi). Apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif merupakan manfaat dari perubahan nilai R<sup>2</sup>.

2. *Effect Size (F-Square)*

Melakukan evaluasi *Effect Size (f-square)* merupakan tahap kedua. Baron & Kenny (1986) mengatakan bahwa Effect Size (F-Square) menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki tingkah pengaruh terhadap variabel endogen dengan kriteria yaitu 0.02 (rendah), 0.15 (moderat), dan 0.35 (kuat/tinggi). Dapat dikatakan tidak memiliki efek apabila nilai ukuran efek kurang dari 0.02.

3. *Predictive Relevance (Q-Square)*

Melakukan evaluasi *Predictive Relevance (Q-square)* merupakan tahap akhir. Menurut (Geisser, 1974; Stone, 1974), berpendapat selain mengevaluasi besarnya nilai R<sup>2</sup> sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti



juga harus memeriksa nilai  $Q^2$ . Apabila prediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model akurat, dapat dikatakan bahwa model jalur PLA menunjukkan relevansi prediktif. Nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependent tertentu dilihat dari model struktural. Menurut (Ghozali, 2016) dan estimasi parameternya. Q-Square digunakan untuk menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model. Apabila nilai  $Q^2 > 0$  maka dapat dikatakan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang akurat untuk suatu konstruk, tetapi jika nilai  $Q^2 < 0$  maka model tidak memiliki relevansi prediktif yang akurat.

#### 4. Uji Hipotesis

Nilai P-values dan t-values yang diperoleh melalui metode bootstrapping dalam tabel *path coefficients* sebagai faktor untuk melihat pengujian signifikansi hipotesis. Menurut (Hair et al., 2023) mengatakan bahwa apabila nilai signifikansi p value  $< 0.05$  dan nilai signifikansi sebesar 5% *path coefficient* dinilai signifikan apabila nilai t- statistik  $> 1.96$ . Selain itu, koefisien jalur dapat digunakan untuk mengetahui besarnya suatu pengaruh antar hubungan. Apabila koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan produksi *Fiber Cement (FC)*, *Autoclaved Aerated Concrete (AAC)* , *Pemper*, dan *Engineering* di PT *Nusantara Building Industries* yang berjumlah 100 karyawan sesuai sampel yang telah disetujui. Penelitian ini dilakukan di bulan November 2023. Sistematis dalam melakukan pengambilan data penelitian dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada karyawan *Nusantara Building Industries* bagian produksi setelah mendapatkan persetujuan dari supervisor produksi PT *Nusantara Building Industries* dan membutuhkan jangka waktu selama 1 bulan dalam proses pengisian kuesioner hingga terkumpul 100 persen. Hasil dari pengumpulan kuesioner tersebut ditampilkan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1 1 Hasil Pengumpulan Kuesioner**

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	100	100%
Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah Kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	100	100%

*Sumber : data primer, 2023*

Hasil data tersebut menjelaskan bahwa pengumpulan data kuesioner yang telah disebar kepada karyawan produksi PT *Nusantara Building Industries* memiliki persentase sebesar 100%. Jumlah kuesioner yang tidak kembali memperoleh persentase 0%, jumlah kuesioner yang tidak lengkap 0%, dan kuesioner yang memenuhi syarat mempunyai persentase 100%.

#### 4.1.1 Responden menurut Jenis Kelamin

Karakteristik responden mengenai identitas responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel 4.2 dibawah ini :

**Tabel 4.2 1 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	100	10%
Perempuan	0	0%
Jumlah	100	100%

*Sumber : data primer, 2023*

Data tersebut diperoleh dari bagian produksi di PT NBI atau *Nusantara Buildings Industries* pada tahun 2023. Berdasarkan tabel diatas, karyawan bagian produksi seluruhnya diisi oleh kaum laki laki dengan persentase 100 persen, sedangkan karyawan jenis kelamin Perempuan memiliki persentase 0 persen.

#### 4.1.2 Responden menurut Usia atau Umur

Pada tabel 4.3 dijelaskan terkait karakteristik responden mengenai usia atau umur responden dalam penelitian :

**Tabel 4.3 1 Umur Responden**

Usia Responden	Frekuensi	Persentase
20 – 30 tahun	20	20%
31 – 40 tahun	64	64%
41 – 50 tahun	16	16%
Jumlah	100	100%

*Sumber : data primer, 2023*

Berdasarkan hasil data di atas, dapat dilihat bahwa usia responden terbanyak berada pada umur 31 – 40 tahun dengan persentase 64% dari 100%. Sedangkan usia responden 20 – 30 tahun memiliki persentase 20% dan persentase terkecil diperoleh dari usia responden yang berkisar dari umur 41 – 50 tahun sebanyak 16%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bagian produksi di PT *Nusantara Building Industries* berumur 31 – 40 tahun.

#### 4.1.3 Responden menurut bagian Produksi

Di bawah ini terdapat tabel 4.4 yang menjelaskan karakteristik responden mengenai bagian produksi responden :

**Tabel 4.4 1 Bagian Produksi**

Bagian Produksi	Frekuensi	Persentase
<i>Fiber Cement</i> (FC)	49	49%
<i>Autoclaved Aerated Concrete</i> (AAC)	38	38%
<i>Pemper</i>	7	7%
<i>Engineer</i>	6	6%
Jumlah	100	100%

*Sumber : data primer, 2023*

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan produksi berada di bagian *Fiber Cement* (FC) dengan jumlah 49 karyawan produksi dari total 100 karyawan yang tersebar di 4 bagian yaitu *Fiber Cement*, *Autoclaved Aerated Concrete*, *Pemper*, dan *Engineer*.

#### 4.1.4 Responden menurut Lama Bekerja

Pada tabel 4.5 dijelaskan terkait lama bekerja responden dalam penelitian :

**Tabel 4.5 1 Lama Bekerja Responden**

Bagian Produksi	Frekuensi	Persentase
1 – 5 tahun	38	38%
5 – 10 tahun	41	41%
11 – 15 tahun	17	17%
16 – 20 tahun	4	4%
Jumlah	100	100%

*Sumber : data primer, 2023*

Data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan dengan lama bekerja berkisar 5 – 10 tahun menduduki persentase tertinggi yaitu 41%. Karyawan dengan lama bekerja 1 – 5 tahun memiliki persentase 38%, karyawan dengan lama bekerja 11 – 15 tahun memiliki persentase 17%, dan karyawan dengan lama bekerja 16 – 20 tahun berpersentase 4%. Ini menandakan bahwa sebagian besar karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* sudah memiliki pengalaman lama bekerja selama 5 – 10 tahun.

#### **4.2 Deskripsi Variabel**

Pada bab ini, disajikan analisis statistik deskriptif terhadap data kuesioner yang telah dikumpulkan sejumlah 100 sampel. Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk menggambarkan suatu indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan (Ferdinand, 2011). Data – data yang dianalisis meliputi variabel *Management Support*, *Training Culture*, *Organizational Climate*, *Motivasi Berprestasi*, *Achievement Oriented Leadership*, dan *Kinerja SDM*. Analisis statistik ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan sekumpulan data yang telah terkumpul. Dalam riset ini pengukurannya menggunakan skala likert dengan skala tertinggi bernilai 5 dan skala terendah bernilai 1. Skala likert berfungsi sebagai alat ukur dalam mengukur pendapat dan persepsi sekelompok orang (Arikunto, 2010). Setiap indikator diberi skala 1 – 5 dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 4.6 1 Skala Pengukuran Variabel**

Pernyataan	Skor Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Berdasarkan tabel di atas agar dapat mengetahui analisis penilaian responden maka diperlukan analisis indeks. Penelitian ini menggunakan analisis *Three Box Method*. Ferdinand (2006) mengatakan bahwa *Three Box Method* digunakan untuk mengetahui *respond* secara umum terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Kriteria jawaban terbagi menjadi 3 kategori rendah, sedang, tinggi yang penentuannya menggunakan perhitungan sebagai berikut :

$$N \text{ terendah} : (100 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (0 \times 4) + (0 \times 5) = 100/5 = 20$$

$$N \text{ tertinggi} : (0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (0 \times 4) + (100 \times 5) = 500/5 = 100$$

Berdasarkan *Three Box Method* (Ferdinand, 2006) angka jawaban responden diperoleh dari nilai indeks tertinggi – nilai indeks terendah. Pada penelitian ini diperoleh  $100 - 20 = 80$ , lalu untuk mendapatkan tiga kriteria maka angka 80 dibagi 3 menghasilkan nilai 26,6 yang dibulatkan menjadi 30. Nilai 30 ini yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai yang kemudian dipakai sebagai rentang nilai indeks.

**Tabel 4.7 1 Three Box Method**

Skala	Keterangan
10,00 – 40,00	Rendah
40,01 – 70,00	Sedang
70,01 – 100	Tinggi

Sumber : Ferdinand (2006)

#### 4.2.1 Deskripsi Variabel *Management Support* (X1)

*Management Support* sebagai X1 memiliki 4 indikator menurut (Parket et al., 2006) yaitu *trust*, *follow*, *job choices*, dan *job actions*. Keempat indikator tersebut menghasilkan pertanyaan sebagai data kuesioner terkait variabel X1. Berikut ini merupakan tabel hasil analisis statistik deskriptif yang diperoleh dari data responden terkait *management support* pada karyawan bagian produksi di *PT Nusantara Building Industries*.

**Tabel 4.8 1 Deskripsi Variabel *Management Support* (X1)**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Percaya ( <i>trust</i> ) pada pimpinan dalam pekerjaan				12	88	488	97,6	Tinggi
2	Mengikuti ( <i>follow</i> ) arahan pimpinan				13	87	487	97,4	Tinggi
3	Mendapatkan <i>job choices</i> dari pimpinan				14	86	486	97,2	Tinggi
4	Mendapatkan <i>job actions</i> dari pimpinan				21	79	479	95,8	Tinggi
Rata – rata total indeks								97	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

*Management Support* di dalam perusahaan atau organisasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan perusahaan tersebut. Adanya *Management Support* di perusahaan dapat memberikan ruang untuk meningkatkan rasa semangat dalam berprogress baik karyawan produksi maupun supervisor di PT Nusantara Building Industries. Berdasarkan tabel 4.8 menggambarkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang positif terhadap *management support*. Itu dapat dibuktikan dari total nilai rata rata indeks keseluruhan yaitu sebesar 97. Nilai total rata – rata tersebut masuk dalam kategori tinggi. Dari keempat indikator di atas yang memiliki nilai rata rata paling tinggi diraih oleh indikator pertama yang berbunyi “*Percaya (trust) pada pimpinan dalam pekerjaan*” dengan nilai indeks 97,6. Kemudian indikator kedua memiliki nilai indeks 97,4, indikator ketiga dengan nilai indeks sebesar 97,2, dan indikator keempat memiliki nilai indeks sebesar 95,8. Keempat indikator tersebut masing – masing memiliki nilai indeks dengan kategori tinggi . Hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *management support* mendapatkan persepsi yang positif dari karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh manajemen. Persepsi positif itu menunjukkan jika *management support* di PT Nusantara Building Industries diterapkan dengan semestinya.

#### **4.2.2 Deskripsi Variabel *Training Culture* (X2)**

*Training culture* sebagai variabel X2 memiliki tiga indikator yaitu sarana pelatihan, metode pelatihan, dan evaluasi pelatihan yang dideskripsikan menjadi data kuesioner. Pada tabel dibawah ini adalah hasil analisis statistik deskriptif yang didapat dari data responden terkait *training culture* pada karyawan bagian produksi di PT Nusantara Building Industries.



**Tabel 4.9 1 Deskripsi Variabel *Training Culture* (X2)**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Memberikan sarana pelatihan				17	83	483	96,6	Tinggi
2	Memberikan metode pelatihan				20	80	480	96	Tinggi
3	Memberikan evaluasi pelatihan				16	84	484	96,8	Tinggi
Rata – rata total indeks								96,5	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

*Training culture* menjadi elemen penting dalam pengembangan SDM dan kesuksesan jangka panjang di perusahaan atau organisasi dengan berbagai program training yang dimiliki. Tabel di atas mendeskripsikan bahwa responden dari PT *Nusantara Building Industries* memberikan nilai positif terhadap *training culture*. Hal itu dapat dilihat dari total nilai rata – rata indeks secara keseluruhan sebesar 96,5 yang masuk dalam kategori tinggi. Nilai indikator yang memiliki indeks paling tinggi dari ketiga indikator tersebut yaitu indikator ketiga yang berbunyi “*Memberikan evaluasi pelatihan*” dengan nilai indeks sebesar 96,8. Lalu indikator pertama memiliki nilai indeks sebesar 96,6 dan indikator kedua memiliki nilai indeks 96. Ketiga indikator tersebut masing – masing memiliki nilai indeks dengan kategori tinggi. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan dari hasil analisis statistik deskriptif diperoleh rata – rata total indeks yang tinggi menunjukkan responden memiliki persepsi yang positif terhadap *training culture* di PT *Nusantara Building Industries*. Nilai mean yang tinggi menjelaskan bahwa perusahaan memiliki komitmen terhadap pengembangan karyawan melalui program training dan budaya belajar yang kondusif untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas.

### 4.2.3 Deskripsi Variabel *Organizational Climate* (X3)

*Organizational climate* adalah variabel X3 yang memiliki tiga indikator menurut (Armstrong, 2012) terdiri dari kualitas hubungan dengan pimpinan, kepercayaan terhadap pimpinan, dan kepercayaan saling pengertian antar rekan yang dijabarkan menjadi data kuesioner. Tabel 4.10 ini merupakan analisis statistik deskriptif diperoleh dari data responden terkait *organizational climate* pada karyawan bagian produksi di PT Nusantara Building Industries.

**Tabel 4.10 1 Deskripsi Variabel *Organizational Climate* (X3)**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Kualitas hubungan dengan pimpinan			2	22	76	474	94,8	Tinggi
2	Kepercayaan terhadap pimpinan			1	21	78	477	95,4	Tinggi
3	Kepercayaan saling pengertian antarrekan			1	14	85	485	96,8	Tinggi
Rata – rata total indeks								95,7	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

*Organizational climate* sebagai persepsi bersama tentang bagaimana keadaan lingkungan kerja yang mencakup berbagai aspek seperti pola komunikasi beserta gaya kepemimpinan dan budaya yang mengacu kepada nilai – nilai, kepercayaan, dan perilaku yang didorong di dalam perusahaan.

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil analisis dari tabel 4.10 mengindikasikan total nilai rata – rata indeks *organizational climate* di PT *Nusantara Building Industries* sebesar 95,7. Hal tersebut masuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari ketiga indikator tersebut, terdapat indikator yang memiliki nilai indeks paling tinggi diantara indikator lainnya yaitu indikator ketiga yang berbunyi “*Kepercayaan saling pengertian antarrekan*” dengan nilai 94,8. Kemudian disusul dengan indikator kedua sebesar 95,4 dan nilai indeks indikator pertama sebesar 94,8 yang berbunyi “*Kualitas hubungan dengan pimpinan.*” Ketiga indikator tersebut, masing – masing memiliki nilai indeks dengan kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden memiliki persepsi yang positif terhadap *organizational climate* di PT *Nusantara Building Industries*. Nilai rata – rata indeks yang tinggi menggambarkan bahwa karyawan merasa puas dengan iklim organisasi yang mendukung. Iklim organisasi (*Organizational Climate*) yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

#### **4.2.4 Deskripsi Variabel Motivasi Berprestasi (Z)**

Motivasi Berprestasi merupakan variabel mediasi (Z) yang mempunyai lima indikator menurut (McClelland, 2009) meliputi berorientasi pada tujuan, menyukai pekerjaan yang menantang, bertanggungjawab, berani mengambil resiko, serta kreatif dan inovatif. Berikut tabel analisis statistik deskriptif yang didapat dari data responden terkait Motivasi Berprestasi pada karyawan bagian produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

**Tabel 4.11 1 Dekripsi Variabel Motivasi Berprestasi (Z)**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Berorientasi pada tujuan dalam pekerjaan				17	83	483	96,6	Tinggi
2	Menyukai pekerjaan yang menantang				11	89	489	97,8	Tinggi
3	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan				12	88	488	97,6	Tinggi
4	Berani mengambil resiko dalam pekerjaan				8	92	492	98,4	Tinggi
5	Memiliki rasa kreatif dan inovatif dalam pekerjaan				11	89	489	97,8	
Rata – rata total indeks								97,6	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

Motivasi berprestasi merupakan sebuah dorongan internal yang mendorong individu atau karyawan untuk bekerja lebih keras, mencari solusi kreatif, berusaha meskipun banyak menghadapi rintangan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja individu atau karyawan karena merasa tertantang dan mencapai tujuan. Berdasarkan tabel 4.11 menjelaskan bahwa responden memberikan nilai yang positif terhadap motivasi berprestasi. Hal tersebut dilihat dari nilai rata – rata total indeks sebesar 97,6 yang masuk dalam kategori tinggi. Motivasi berprestasi memiliki lima indikator dengan nilai rata – rata yang berbeda. Meskipun nilai rata – rata tiap indikator berbeda, tetapi semuanya berada di atas 90,00 yang menandakan tinggi. Indikator keempat yang berbunyi “*Berani mengambil resiko dalam pekerjaan*” memiliki nilai indeks paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu sebesar 98,4. Indikator pertama memiliki nilai indeks 96,6, indikator kedua memiliki nilai indeks 97,8, indikator ketiga memiliki

nilai indeks 97,6, dan indikator kelima memiliki nilai indeks sebesar 97,8. Hal tersebut dapat diartikan bahwa masing – masing indikator memiliki nilai indeks dengan kategori tinggi. Maka dari itu, nilai rata – rata motivasi berprestasi yang tinggi ini menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan yang kuat dalam mencapai kesuksesan dan keyakinan terhadap kemampuan mereka dan juga PT *Nusantara Building Industries* telah menerapkan motivasi berprestasi ini dengan semestinya.

#### 4.2.5 Deskripsi Variabel Achievement Oriented Leadership (Z)

Achievement Oriented Leadership adalah variabel moderasi (M) yang memiliki tiga indikator menurut (Northouse et al., 2016) meliputi *goal setting*, *feedback*, dan *rewards*. Tabel di bawah ini merupakan analisis statistik deskriptif yang diperoleh dari data responden terkait *achievement oriented leadership* pada karyawan bagian produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

**Tabel 4.12 1 Deskripsi Variabel Achievement Oriented Leadership**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Pimpinan memiliki <i>goal setting</i> yang terarah				14	86	486	97,2	Tinggi
2	Pimpinan memberikan <i>feedback</i> pada karyawan				15	85	485	97	Tinggi

3	Pimpinan memberikan <i>rewards</i> pada karyawan				13	87	487	97,4	Tinggi
Rata – rata total indeks								97,2	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

*Achievement Oriented Leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan dengan menetapkan standar kinerja yang jelas, memprioritaskan penyelesaian proyek secara efisien dan efektif, mengharapkan kinerja yang terbaik dari para karyawan, memberikan keyakinan yang kuat pada kemampuan tim seperti memberi sumber daya dukungan yang dibutuhkan untuk sukses, dan menetapkan tujuan yang dapat dicapai oleh tim dengan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi mereka. Berdasarkan tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa responden produksi PT *Nusantara Building Industries* memberikan nilai yang positif terhadap *achievement oriented leadership* dengan rata – rata total indeks sebesar 97,2. Hal itu mendeskripsikan bahwa rata – rata total indeks tersebut masuk dalam kategori tinggi. *Achievement oriented leadership* ini memiliki tiga indikator. Indikator ketiga merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Indikator tersebut berbunyi “*Pimpinan memberikan rewards pada karyawan*” dengan nilai indeks sebesar 97,4, lalu indikator pertama memiliki nilai indeks sebesar 97,2 dan indikator kedua memiliki nilai indeks sebesar 97. Dilihat dari nilai indeks masing – masing indikator masuk dalam kategori tinggi dan menandakan bahwa tiap indikator tersebut diterima baik oleh karyawan. Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, responden memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan berorientasi pencapaian di PT *Nusantara Building Industries*.

#### 4.2.6 Deskripsi Variabel Kinerja SDM (Y)

Kinerja SDM merupakan variabel (Y) yang mempunyai tiga indikator menurut (Audenaert et al., 2019) terdiri dari kecepatan, kerja sama, dan kualitas. Oleh karena itu, tabel 4.13 mendeskripsikan analisis statistik deskriptif yang diperoleh dari data responden terkait Kinerja SDM pada karyawan bagian produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

**Tabel 4.13 1 Deskripsi Variabel Kinerja SDM (Y)**

No	Indikator	Kategori					Skor Total	Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1	Memiliki kecepatan dalam menyelesaikan tugas				17	83	483	96,6	Tinggi
2	Memiliki kerja sama yang baik dalam menyelesaikan tugas				15	85	485	97	Tinggi
3	Memiliki kualitas yang tepat waktu				13	87	487	97,4	Tinggi
Rata – rata total indeks								97	Tinggi

Sumber : data primer diolah, 2024

Organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan tentu membutuhkan kinerja SDM yang baik. Kinerja SDM dapat meningkatkan produktivitas, membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya, dan dapat menciptakan budaya kerja yang positif. Tentunya kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh suatu motivasi dan lingkungan kerja. Karyawan yang termotivasi dan lingkup kerja yang positif akan meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa nilai total rata – rata indeks ketiga indikator tersebut sebesar 97. Total rata – rata indeks tersebut masuk ke dalam

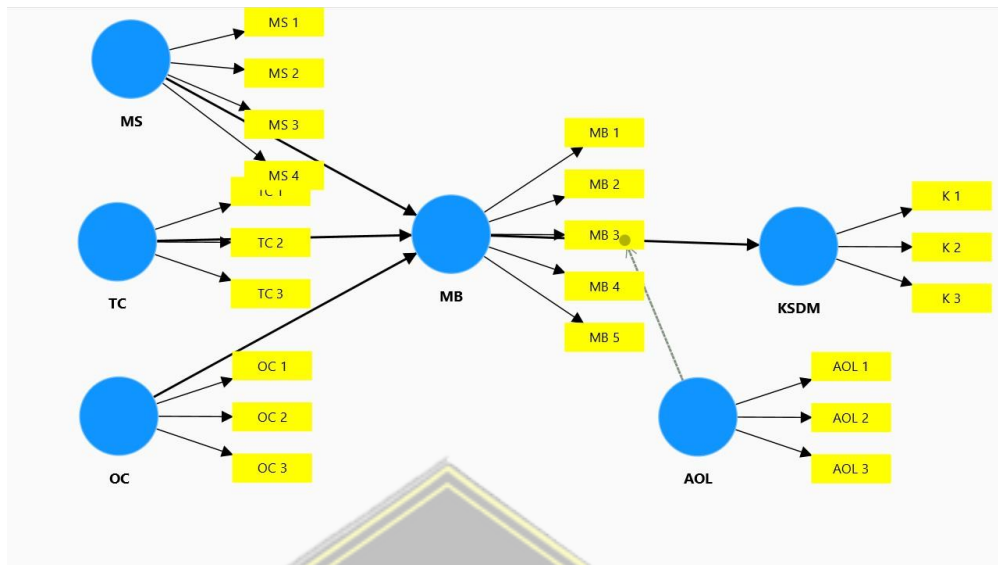
kategori tinggi. Pada variabel ini, terdapat tiga indikator. Masing – masing indikator memiliki nilai indeks dengan kategori tinggi. Indikator dengan nilai indeks paling tinggi dibandingkan indikator lainnya yaitu indikator ketiga yang berbunyi “*Memiliki kualitas yang tepat waktu*” dengan nilai indeks sebesar 97,4, sedangkan indikator pertama memiliki nilai sebesar 96,6 dan indikator kedua memiliki nilai indeks sebesar 97. Hasil tersebut menunjukkan secara keseluruhan responden memiliki persepsi yang baik terhadap kinerja SDM di PT Nusantara Building Industries dan menunjukkan bahwa karyawan dalam perusahaan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas baik.

#### **4.3 Pengujian Model *Measurement (Outer Model)***

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model measurement atau pengukuran yang diajukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hair et al., (2019) berpendapat bahwa SmartPLS 4 adalah alat yang ideal untuk analisis data struktural dengan Partial Least Square karena membantu peneliti memahami hubungan antar variabel dan memprediksi hasil penelitian. Model struktural yang diuji dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Variabel laten merupakan elemen penting dalam pengujian model struktural dengan PLS-SEM.

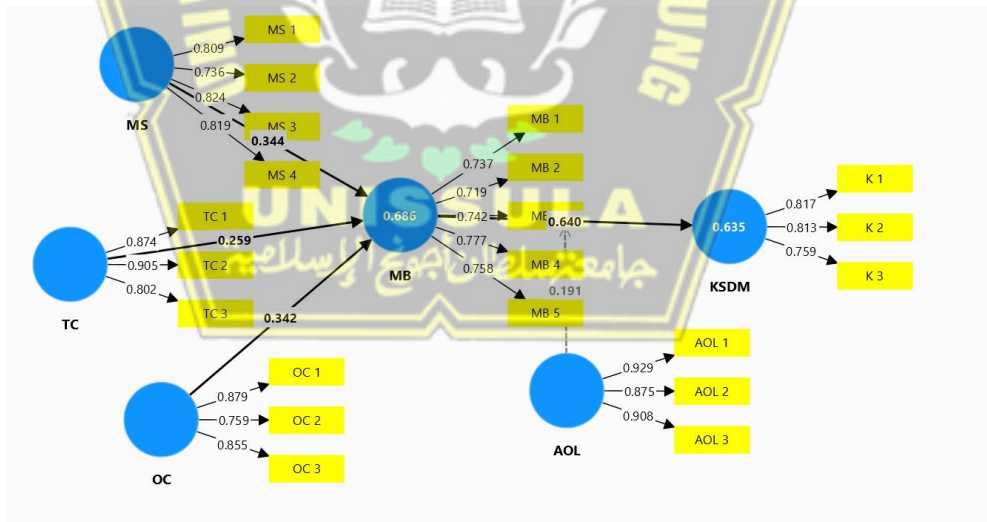
Pada bab ini membahas mengenai model pengukuran yang memiliki peran penting dalam penelitian SEM dengan tujuan untuk menguji hubungan indikator dengan variabel latennya. Dalam PLS – SEM terdapat dua jenis pengukuran model yaitu model reflektif dan formatif. Penelitian ini menggunakan model reflektif dalam melakukan uji reliabilitas dan validitas. Hair et al., (2017) berpendapat bahwa evaluasi model pengukuran reflektif penting dalam SEM yang komprehensif sehingga dapat membantu memastikan bahwa model SEM yang dihasilkan akurat. Sebelum melakukan uji model pengukuran maka perlu memperkirakan model.





**Gambar 4.1 1 Estimation Model**

Pada (Hair et al., 2010) evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari convergent validity (outer loading dan AVE), discriminant validity (Fornell-Larcker, 1981 dan HTMT) dan consistency reliability (composite reliability dan cronbach alpha).



**Gambar 4.2 1 Measurement Model**

**Tabel 4.14 1 Measurement Model Evaluation (Outer Model)**

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability		HTMT < 1
		Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha	
<i>Management Support</i>	MS 1	0.809	0.637	0.820	0.810	Yes
	MS 2	0.736				
	MS 3	0.824				
	MS 4	0.819				
<i>Training Culture</i>	TC 1	0.874	0.742	0.837	0.825	Yes
	TC 2	0.905				
	TC 3	0.802				
	OC 1	0.879				

<i>Organizational Climate</i>						
	OC 2	0.759	0.694	0.782	0.777	Yes
	OC 3	0.855				
Motivasi Berprestasi	MB 1	0.737				Yes
	MB 2	0.719				
	MB 3	0.742	0.558	0.803	0.802	
	MB 4	0.777				
	MB 5	0.758				
<i>Achievement Oriented Leadership</i>	AOL 1	0.929				Yes
	AOL 2	0.875	0.817	0.891	0.888	
	AOL 3	0.908				

Kinerja SDM	KSDM 1	0.817	0.635	0.712	0.712	Yes
	KSDM 2	0.813				
	KSDM 3	0.759				

Outer model atau evaluasi model pengukuran tersebut yang terdiri dari *convergent validity*, *consistency reliability*, dan *discriminant validity* tentu memiliki kriteria penentuan apakah model tersebut valid dan reliabel.

#### 4.3.1 Convergent Validity

*Convergent validity* merupakan aspek yang dibutuhkan dalam evaluasi model *measurement*, tepatnya untuk konstruk reflektif. Hal tersebut berfokus pada sejauh mana indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk memang benar dilakukan. Hair et al., (2010) mengatakan bahwa *convergent validity* dinyatakan reliabel jika nilai model memenuhi nilai yang telah ditetapkan. Uji *convergent validity* ini memiliki fungsi dalam penelitian yaitu untuk menilai validitas konstruk karena berperan baik dalam memastikan hasil penelitian yang akurat dan untuk meningkatkan reliabilitas model dengan memastikan bahwa indikator – indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi. Pengukuran *convergent validity* dalam penelitian SEM dengan melihat nilai dari *loading factor (outer loading)* dan *average extracted variance (AVE)*. Ringle et al., (2023) berpendapat bahwa suatu indikator dikatakan valid

apabila nilai *loading factor*nya  $\geq 0.7$  dikarenakan nilai *loading factor* menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk yang diukur. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi nilai *loading factor*nya, maka semakin kuat hubungannya. Selain itu, menurut (Ringle et al., 2023) menjelaskan bahwa apabila nilai *average variance extracted* (AVE)  $\geq 0.5$  maka konstruk yang diukur valid dan reliabel. Hal itu penting untuk memastikan hasil penelitian yang akurat dan terpercaya karena nilai AVE yang tinggi menunjukkan konstruk yang diukur memiliki reabilitas yang baik dan indikator – indikator tersebut memang benar mengukur konstruk yang ingin diukur.

Pada tabel *measurement model evaluation* di atas, terdapat *loading factor* dan AVE untuk mengevaluasi *convergent validity*. Dapat dilihat dari masing – masing indikator memiliki nilai LF  $\geq 0.7$ . Tabel di atas dapat menunjukkan bahwa indikator – indikator pada variabel *management support*, *training culture*, *organizational climate*, motivasi berprestasi, *achievement oriented leadership*, dan kinerja SDM memiliki nilai *loading factor*  $> 0.7$ . Hal itu membuktikan bahwa indikator indikator tersebut valid dalam mengukur masing masing variable latennya atau memenuhi *convergent validity*. Dinyatakan valid karena semua indikator dapat mengukur variabel latennya dilihat dari nilai *loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator – indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk.

Disamping itu, *average variance extracted* (AVE) yang digunakan untuk mengukur tingkat varian dalam indikator yang dijelaskan oleh konstruk yang diukur dalam penelitian ini memiliki nilai AVE  $\geq 0.5$ . Nilai AVE *management support* adalah 0.637 yang berarti besarnya indikator pengukuran MS1 – MS4 pada variabel X1 itu sebesar 63,7% dikarenakan nilai AVE *management support*  $0.637 \geq 0.5$ . Nilai AVE *training culture* sebesar 0.742 sehingga besarnya indikator pengukuran TC1 – TC3 pada variabel X2 adalah 74,2% dikarenakan nilai AVE *training culture*  $0.742 \geq$

0.5. Lalu nilai AVE *organizational climate* adalah 0.694 maka besarnya indikator pengukuran OC1 – OC3 pada variabel X3 sebesar 69,4% karena nilai AVE *organizational climate*  $0.694 \geq 0.5$ . Nilai AVE motivasi berprestasi senilai 0.637 yang memiliki pemahaman bahwa besarnya indikator pengukuran MB1 – MB5 pada variabel Z sebesar 63,7% dikarenakan nilai AVE motivasi berprestasi  $0.558 \geq 0.5$ . Nilai AVE *achievement oriented leadership* adalah 0.817 yang berarti besarnya indikator AOL1 – AOL3 pada variabel M adalah 81,7% dikarenakan nilai AVE *achievement oriented leadership*  $0.817 \geq 0.5$ , sedangkan nilai AVE kinerja SDM adalah 0.635 yang berarti bahwa besarnya indikator pengukuran KSDM1 – KSDM3 pada variabel Y sebesar 63,5% dikarenakan nilai AVE kinerja SDM  $0.635 \geq 0.5$ . Berdasarkan penjelasan analisis tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel tersebut indikatornya memiliki nilai AVE  $\geq 0.5$  yang menunjukkan indikator – indikator tersebut relevan dengan konstruk dan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk. Dengan demikian nilai dari kuesioner dapat memenuhi *convergent validity*.

#### 4.3.2 Consistency Reliability

*Consistency reliability* merupakan alat ukur yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat menghasilkan hasil yang konsisten atau stabil yang ditujukan pada sejauh mana indikator terkait dengan variabel yang sama mengukur konsep yang serupa atau memiliki kesamaan secara konsisten (Hair et al., 2019). Menurut pendapat (Hair et al., 2019) *consistency reliability* dapat diukur dengan dua metode yaitu dengan *cronbach's alpha* untuk mengukur reliabilitas internal suatu instrument dengan melihat konsistensi antar item dan *composite reliability* untuk mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya suatu konstruk dalam *structural equation modelling* (SEM). Hair et al., (2019) beranggapan bahwa nilai *composite reliability* (CR) dan *cronbach's alpha* harus  $> 0.70$  meskipun nilai

0.60 masih dapat diterima. Suatu konstruk dikatakan mempunyai nilai reliabilitas tinggi apabila nilai *composite reliability*  $> 0.70$ . Chin (1998) mengatakan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan, apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*  $> 0.70$ , maka indikator di dalam variabel dinyatakan reliable, sedangkan apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*  $< 0.70$ , maka indikator dalam variabel tersebut dinyatakan tidak reliable.

Berdasarkan data dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel *management support* memiliki nilai *composite reliability*  $0.820 > 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $0.810 > 0.70$ . Variabel *training culture* mempunyai nilai *composite reliability*  $0.837 > 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $0.825 > 0.70$ . Kemudian variabel *organizational climate* memiliki nilai *composite reliability*  $0.782 > 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $0.777 > 0.70$ . Lalu variabel motivasi berprestasi mempunyai nilai *composite reliability*  $0.803 > 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $0.802 > 0.70$ . *Achievement oriented leadership* memiliki nilai *composite reliability*  $0.891 > 0.70$  dan *cronbach's alpha*  $0.888 > 0.70$  menunjukkan bahwa setiap indikator yang mengukur variabel latennya dikatakan reliable dan juga variabel kinerja SDM mempunyai nilai *composite reliability*  $0.712 > 0.7$  dan *cronbach's alpha*  $0.712 > 0.70$ .

Hasil analisis tersebut menyatakan bahwa semua indikator pada seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*  $> 0.70$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel konsisten dalam mengukur masing – masing variabel latennya. Dengan demikian semua variabel diukur dengan reliabel dan hasil penelitian dapat dipercaya karena konsisten.

### 4.3.3 Discriminant Validity

*Discriminant validity* menunjukkan tingkat perbedaan antar konstruk dalam suatu model. Hair et al., (2019) berpendapat *discriminant validity* mengacu pada kemampuan untuk membedakan antara konstruk atau variabel yang berbeda, sehingga memastikan bahwa variabel – variabel yang diukur secara efektif mempresentasikan aspek yang berbeda dari fenomena yang diteliti. Selain itu (Hair et al., 2019) mengatakan bahwa *discriminant validity* tercapai jika varian yang diekstrak (AVE) dari suatu konstruk lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, uji *discriminant validity* menggunakan dua cara yaitu dengan HTMT untuk membandingkan korelasi antar indikator within construct dengan korelasi antar indikator between – construct. Ringle et al., (2023) mengatakan bahwa HTMT yang baik memiliki nilai  $< 0.9$  dan *fornell – larcker* untuk membandingkan AVE dengan kuadrat korelasi jika akar kuadrat AVE lebih besar daripada kuadrat korelasi semua konstruksi lainnya maka dapat diterima.

**Tabel 4.15 1 Fornell Larcker**

	AOL	K	MB	MS	OC	TC
AOL	<b>0.904</b>					
K	0.707	<b>0.797</b>				
MB	0.678	0.701	<b>0.747</b>			
MS	0.677	0.741	0.755	<b>0.798</b>		
OC	0.524	0.655	0.738	0.720	<b>0.833</b>	
TC	0.625	0.575	0.674	0.638	0.573	<b>0.861</b>

Sumber : data primer diolah, 2024

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa akar AVE pada variabel *achievement oriented leadership* (AOL) 0.904 lebih besa korelasinya dengan kinerja SDM (0.707), motivasi berprestasi (0.678), *management support* (0.677),



*organizational climate* (0.524), dan *training culture* (0.625). Itu menunjukkan bahwa *discriminant validity* untuk variabel *achievement oriented leadership* (AOL) terpenuhi. Lalu, variabel kinerja sumber daya manusia (KSDM) memiliki akar AVE 0.797 dimana nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan kuadrat korelasi antara konstruk KSDM dengan konstruk lainnya. Akar AVE di variabel motivasi berprestasi (MB) 0.747 dinyatakan lebih besar dari kuadrat korelasi antara konstruk motivasi berprestasi dengan konstruk lainnya, kemudian variabel *management support* (MS) memiliki akar AVE 0.798 lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk *management support* dengan konstruk lainnya, selanjutnya variabel *organizational climate* (OC) memiliki akar AVE 0.833 yang dapat dikatakan lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk *organizational climate* dengan konstruk lainnya dan juga akar AVE variabel *training culture* (TC) adalah 0.861 lebih besar dari korelasi konstruk lainnya.

Hasil analisis tersebut dikatakan bahwa semua nilai *fornell larcker* dalam model penelitian ini memenuhi akar kuadrat AVE atau akar AVE > kuadrat korelasi. Maka dari itu, pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *discriminant validity* baik untuk semua konstruk dalam model penelitian ini. Akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan kuadrat korelasi berarti indikator relevan dan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk. Dengan demikian, secara keseluruhan evaluasi *discriminant validity* terpenuhi dengan memiliki tingkat perbedaan konstruk yang tinggi dan terukur dengan baik.

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

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. Inner model dalam *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS – SEM) merupakan seperangkat konstruk dan

hubungan antar konstruk yang diuji dalam penelitian. Ringle, C.M., (2023) berpendapat bahwa *inner model* adalah bagian dari model SEM yang mengekspresikan hubungan korelasi antara variabel latennya dengan melibatkan penggambaran hubungan antara variabel laten dengan menggunakan persamaan struktural yang mencerminkan teori atau hipotesis yang didukung oleh penelitian. Hal itu dapat disimpulkan bahwa inner model sebagai bagian penting dalam PLS – SEM yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar konstruk laten, menjelaskan, dan memperkaya kerangka kerja yang ada. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Coefficient of Determination (R – Square)*, *Effect Size (F – Square)*, dan *Predictive Relevance (Q – Square)* untuk pengujiannya.

#### 4.4.1 *Coefficient of Determination (R – Square)*

*Coefficient of Determination (R – square)* dalam inner model PLS-SEM adalah ukuran proporsi varian dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh konstruk eksogen ataupun endogen lainnya. Berdasarkan kata lain R-square digunakan untuk mengukur proporsi varian variabel *dependent* yang dijelaskan oleh variabel *independent*. Dengan kata lain, *R-square* menunjukkan seberapa baik model regresi dalam memprediksi nilai variabel *dependent* atau endogen. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin baik model regresi dalam menjelaskan varian dalam variabel *dependent*. Menurut Hair et al., (2017) mengatakan bahwa nilai interpretasi *R-square* terdiri dari tiga klasifikasi yaitu 0.25 (pengaruh lemah), 0.50 (pengaruh moderat), 0.75 (pengaruh substansial atau tinggi).

**Tabel 4.16 1 *R-square***

	R-square	R-square adjusted
KSDM (Y)	0.635	0.624
MB (Z)	0.686	0.676

*Sumber : data primer diolah, 2024*

- a. Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel motivasi berprestasi (Z) sebesar 0.686. Nilai ini berada di kisaran moderat dan menunjukkan bahwa variabel konstruk motivasi berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yaitu management support, training culture, dan organizational climate sebesar 68,6%. Meskipun demikian, masih terdapat sisa 31,4% varians dalam motivasi berprestasi yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan kemungkinan sisa varian tersebut dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.
- b. Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kinerja SDM (Y) sebesar 0.635. Nilai ini berada di kisaran moderat dan menunjukkan bahwa variabel konstruk kinerja SDM dapat dijelaskan oleh seluruh variabel intervening sebesar 63,5%. Meskipun demikian, masih terdapat 36,5% varians dalam kinerja SDM yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan kemungkinan 36,5% tersebut dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

#### **4.4.2 Effect Size (*F – Square*)**

*Effect Size (F – Square)* dalam inner model PLS – SEM adalah statistik yang digunakan dalam regresi linear untuk mengukur kekuatan efek variabel eksogen terhadap variabel endogen dan menilai dampak relative variabel eksogen terhadap variabel endogen. Baron & Kenny (1986) mengatakan bahwa *Effect Size (F-Square)* menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki tingkah pengaruh terhadap variabel endogen dengan kriteria yaitu 0.02 (rendah), 0.15 (moderat), dan 0.35 (kuat/tinggi). Selain itu, (Hair et al., 2017) beranggapan bahwa pada konteks moderasi, *f – square* mengindikasikan berapa besar kontribusi dari variabel moderasi terhadap

penjelasan variabel endogen dengan klasifikasi  $f^2$  yaitu 0,005 (rendah), 0,010 (sedang), dan 0,025 (tinggi).

**Tabel 4.17 1 F-square**

Variabel	Kinerja SDM	Motivasi Berprestasi
Kinerja SDM		
Achievement Oriented Leadership	0.360	
Motivasi Berprestasi	0.367	
Management Support		0.153
Training Culture		0.171
Organizational Climate		0.121
AOL X MB	0.121	

Sumber : data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dapat dilihat bahwa hasil *F-Square* menggambarkan pengaruh *achievement oriented leadership* dan Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja SDM dikarenakan masing – masing memiliki nilai  $f^2 > 0,35$ , sedangkan pengaruh *management support* dan *training culture* memiliki pengaruh yang moderat terhadap Motivasi Berprestasi dikarenakan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $f^2 > 0,15$ . Namun, *organizational climate* memiliki pengaruh yang rendah terhadap Motivasi Berprestasi dikarenakan nilai  $f^2 < 0,15$ . Pada tabel di atas menjelaskan bahwa *achievement oriented leadership* memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM memberikan efek moderasi yang tinggi dengan nilai  $f^2$  0,121.

#### 4.4.3 Predictive Relevance ( $Q^2$ – Square)

Evaluasi *Predictive Relevance (Q-Square)* sebagai tahap akhir dalam uji *inner model*. *Q-square* ini merupakan metode untuk menguji relevansi prediktif. Menurut (Ghozali, 2016) dan estimasi parameternya. *Q-square* digunakan untuk menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model. Apabila nilai  $Q^2 > 0$  maka dapat dikatakan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang akurat untuk suatu konstruk, tetapi jika nilai  $Q^2 < 0$  maka model tidak memiliki relevansi prediktif yang akurat.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{KSDM}) \times (1 - R^2_{MB}) \\ &= 1 - (1 - 0,635) \times (1 - 0,686) \\ &= 1 - (0,365) \times (0,314) \\ &= 0,8854 \end{aligned}$$

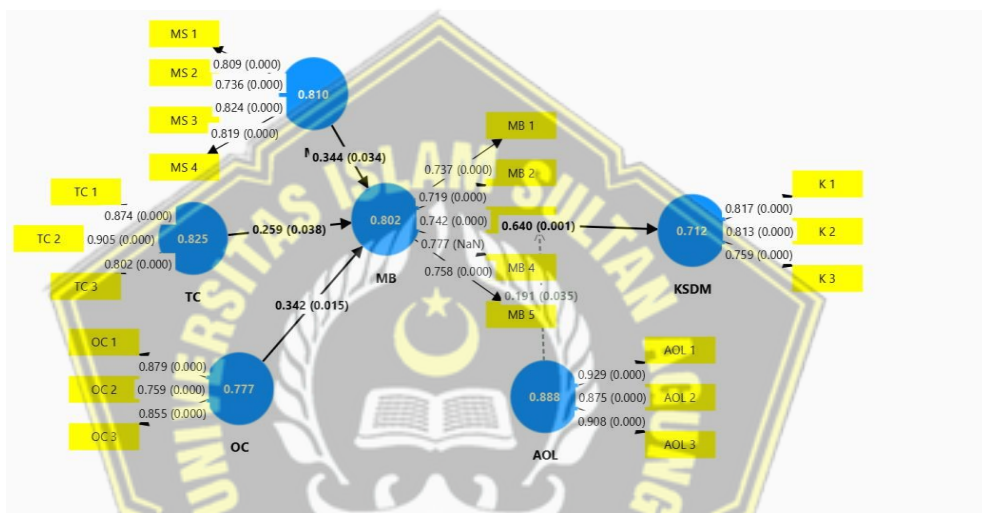
Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai  $Q^2$  sebesar 0,8854 yang berarti bahwa model memiliki relevansi prediktif yang akurat dikarenakan nilai  $Q^2 > 0$ .

#### 4.5 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam melakukan uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan *bootstrapping PLS – SEM 4*. Uji hipotesis sebagai langkah penting dalam penelitian untuk menentukan apakah hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan. Hipotesis adalah pernyataan tentang hubungan antar variabel yang belum terbukti kebenarannya atau sebagai dugaan sementara. Perhitungan uji hipotesis dilihat berdasarkan nilai *Path Coefficient* dari t-statistik hubungan antar variabel di penelitian ini. Kemudian nilai t-values yang digunakan untuk menentukan signifikansi statistik hubungan antar variabel. Hair et al., (2023) nilai t-tabel  $> 1,96$  (pada tingkat signifikansi 0,05) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara dua variabel dalam analisis PLS – SEM. Cara dalam mendeskripsikannya yaitu :

- Apabila P-Values > 0,05 atau t hitung < t tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak
- Apabila P-Values < 0,05 atau t hitung > t tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Hasil uji hipotesis menggunakan *software SmartPLS 4* dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.3 1 Uji Hipotesis

Tabel 4.18 1 Uji Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Result
AOL -> KSDM	0.515	0.486	0.188	2.745	0.006	Significant
MB -> KSDM	0.640	0.671	0.190	3.368	0.001	Significant

MS -> MB	0.344	0.371	0.162	2.121	0.034	Significan <i>t</i>
OC -> MB	0.342	0.322	0.140	2.445	0.015	Significan <i>t</i>
TC -> MB	0.259	0.258	0.125	2.073	0.038	Significan <i>t</i>
AOL x MB - >KSD M	0.191	0.188	0.090	2.114	0.035	Significan <i>t</i>

Sumber : data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel statistik di atas, dapat disimpulkan terdapat lima hipotesis yang diterima. Penilaian dalam suatu hipotesis di penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

a) H1 diterima :

Hipotesis pertama menguji apakah *management support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian pada tabel 4.18 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada *management support* terhadap motivasi berprestasi. Pada tabel di atas menunjukkan nilai *tstatistic* sebesar 2.121 dengan besar pengaruh koefisien jalur 0.344 dan nilai p-value memiliki nilai 0.034. Dengan pernyataan tersebut nilai t-statistik > 1.96 dan nilai p-value < 0.05. Dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari *management support* terhadap motivasi berprestasi. Nilai positif koefisien parameter jalur artinya semakin kuat *management support* diterapkan dengan baik dan terarah maka akan semakin tinggi meningkatkan motivasi berprestasi bagi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*, sehingga hipotesis pertama diterima.

b) H2 diterima :

Hipotesis kedua menguji apakah *training culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian pada tabel 4.18 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada *training culture* terhadap motivasi berprestasi. Pada tabel di atas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.073 dengan besar pengaruh koefisien jalur 0.259 dan nilai *p-value* memiliki nilai 0.038. Pernyataan tersebut terlihat nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai *p-value*  $< 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan dari *training culture* terhadap motivasi berprestasi dan nilai positif koefisien parameter jalur memiliki arti semakin kuat perusahaan memiliki *training culture* yang terstruktur maka semakin tinggi meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries.

c) H3 diterima :

Hipotesis pertama menguji apakah *organizational climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada *organizational climate* terhadap motivasi berprestasi. Pada tabel di atas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.445 dengan besar pengaruh koefisien jalur sebesar 0.342 dan nilai *p-value* memiliki nilai 0.015. Pernyataan tersebut menyatakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai *p-value*  $< 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan dari *organizational climate* terhadap Motivasi Berprestasi dan nilai koefisien parameter jalur yang positif memiliki arti bahwa semakin kuat perusahaan memiliki *organizational climate* yang baik maka akan semakin tinggi meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries.



d) H4 diterima :

Hipotesis keempat menguji apakah motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM. Pada tabel di atas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3.368 dengan besar pengaruh koefisien jalur sebesar 0.640. Pernyataan tersebut menyatakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ . Dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM dan nilai positif koefisien parameter jalur memiliki arti bahwa semakin kuat perusahaan memiliki motivasi berprestasi yang baik maka akan semakin tinggi meningkatkan kinerja SDM pada karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

e) H5 diterima :

Hipotesis kelima menguji apakah *achievement oriented leadership* mampu memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Hasil penelitian pada tabel 4.18 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan pada *achievement oriented leadership* mampu memberikan efek moderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Pada tabel di atas menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.114 dengan besar pengaruh koefisien jalur 0.191. Pernyataan tersebut menyatakan jika nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ . Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima dan nilai positif koefisien parameter jalur memiliki arti bahwa semakin kuat *achievement oriented leadership* memoderasi maka akan semakin tinggi dalam meningkatkan pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM.

## 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi dampak *management support, training culture, organizational climate* melalui motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM dan *achievement oriented leadership* dalam memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan terdapat 5 hipotesis diterima. Berikut ini hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini :

### 4.6.1 Pengaruh *Management Support* terhadap Motivasi Berprestasi

Dalam sebuah perusahaan dukungan manajemen sangat diperlukan dan berperan penting dalam meningkatkan rasa antusias karyawan untuk bekerja sehingga motivasi akan muncul dan dapat mengembangkan kinerja SDM. Management support sering disebut dengan istilah “*Top Management Support*” yang berarti faktor krusial dalam keberhasilan berbagai inisiatif di suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan jika perusahaan sering melakukan *management support*, maka akan memberikan kesempatan yang baik terhadap motivasi berprestasi karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Management Support bahwa *management support* memberikan hubungan positif untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat *management support* di perusahaan, maka peningkatan motivasi berprestasi pada karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries semakin tinggi. Peningkatan *management support* yang dilakukan perusahaan akan mempengaruhi produktivitas karyawan sehingga motivasi berprestasi semakin meningkat juga. Motivasi berprestasi pada karyawan dapat dibangun dengan adanya *management support* yang tinggi atau baik di perusahaan. Dengan demikian, *management support* berperan kuat dalam meningkatkan motivasi

berprestasi pada karyawan karena memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti terdahulu yang menunjukkan bahwa Management Support merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan Motivasi Berprestasi (Rince Tambunan et al., 2022) mengatakan bahwa *management support* atau Dukungan Manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja atau berprestasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *management support* meningkatkan motivasi berprestasi.

Dalam hal ini, perusahaan memiliki peranan penting dalam peningkatan motivasi berprestasi. Sama halnya dengan perusahaan yang memiliki Management Support akan mampu mengelola sumber daya manusia atau karyawan menjadi lebih kompeten sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Hal tersebut diwujudkan dengan adanya kepercayaan (*trust*) yang diberikan perusahaan kepada karyawan produksi bahwa karyawan dilibatkan dalam mengambil tindakan pekerjaan di perusahaan. Adanya kepercayaan (*trust*) tersebut, tentunya membuat karyawan produksi melatih rasa bertanggung jawab terhadap tugas yang telah diberikan pimpinan seperti menyelesaikan tugas sesuai *timeline* sehingga *ouput* terpenuhi. Kesempatan yang diberikan perusahaan tersebut akan dapat meningkatkan Motivasi Berprestasi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa temuan penelitian ini menunjukkan *management support* sebagai faktor penting dan dapat membantu dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk menjaga produktivitas kerja karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi.

#### 4.6.2 Pengaruh *Training Culture* terhadap Motivasi Berprestasi

Budaya belajar dalam suatu perusahaan menjadi poin yang penting dalam mengembangkan sumber daya manusia. *Training culture* mengacu pada seperangkat nilai, metode pelatihan (praktik), dan sikap yang dimiliki bersama dalam sebuah organisasi tentang pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal itu memengaruhi bagaimana pelatihan dirancang, disampaikan, dievaluasi, dan diintegrasikan kedalam strategi sumber daya manusia di dalam perusahaan. Perusahaan yang ingin meningkatkan motivasi berprestasi perlu untuk membangun *training culture* yang kuat dengan menyediakan pelatihan yang berkualitas, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang. Hal itu tentu dapat berdampak positif terhadap motivasi berprestasi apabila diterapkan dengan baik. Dalam penelitian ini dapat dikatakan perusahaan sering memberikan *training culture*, maka akan menciptakan kesempatan karyawan dalam berprogress terhadap motivasi berprestasi di PT *Nusantara Building Industries*. Hal tersebut menunjukkan semakin kuat *training culture* yang diterapkan perusahaan, maka peningkatkan motivasi berprestasi pada karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* akan semakin tinggi. Peningkatan *training culture* di dalam perusahaan akan memengaruhi *soft skill* dan *hard skill* sehingga motivasi berprestasi meningkat. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan bahwa *training culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan Motivasi Berprestasi bagi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Goldstein, 1980) beranggapan bahwa budaya pelatihan adalah praktik Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendorong karyawan memperoleh sikap, keterampilan, dan konsep yang menghasilkan peningkatan motivasi dan kinerja di tempat kerja. Maka

dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Goldstein, 1980) mendeskripsikan bahwa *training culture* atau budaya pelatihan dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Tentunya dari penelitian ini, perusahaan berperan dalam peningkatan motivasi berprestasi bagi karyawan produksinya. Perusahaan atau organisasi yang mempunyai *training culture* akan mampu mengembangkan pengetahuan SDM atau karyawan menjadi lebih terperinci sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka. Hal itu diwujudkan dengan adanya metode pelatihan atau praktik yang diberikan perusahaan seperti adanya *skill training* dalam memproses produk agar lebih cepat dan berkualitas sehingga karyawan produksi dapat meningkatkan keterampilan dan kelincahan mereka dan menerapkannya setelah melakukan pelatihan secara langsung. Adanya metode pelatihan atau praktik langsung setelah mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan tentu membuat karyawan berani mencoba menyukai pekerjaan yang menantang dengan *soft skill* dan *hardskill* yang terus berkembang. Kesempatan itu dapat digunakan sebaik mungkin oleh karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang sehingga siap dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menantang. Di samping itu, kesempatan tersebut dapat meningkatkan Motivasi Berprestasi pada karyawan produksi. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa temuan dalam penelitian ini menunjukkan *training culture* dapat memberikan kontribusi penting pada karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* terhadap peningkatan motivasi berprestasi.

#### **4.6.3 Pengaruh *Organizational Climate* terhadap Motivasi Berprestasi**

*Organizational climate* atau sering dikenal dengan iklim organisasi berkaitan dengan aspek yang membentuk suasana kerja dan pengalaman karyawan dalam perusahaan. Iklim organisasi dikenal sebagai lingkungan kerja, mengacu pada aturan, sikap, dan kualitas hubungan. Ini pada dasarnya

adalah keseluruhan perasaan atau suasana yang dialami karyawan dan atasan di dalam perusahaan. Iklim Organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi berprestasi pada karyawan. Di dalam penelitian ini dapat dikatakan jika perusahaan memiliki *organizational climate* yang baik, maka akan menciptakan hubungan positif antara karyawan dan pimpinan terhadap motivasi berprestasi. Hal tersebut menunjukkan semakin kuat dan baik *organizational climate* yang diterapkan perusahaan, maka peningkatan motivasi berprestasi juga semakin tinggi. Peningkatan *organizational climate* di dalam perusahaan akan memengaruhi rasa nyaman dan aman sehingga motivasi berprestasi meningkat. Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *organizational climate* merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi berprestasi. Munandi (2021) mengatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, sedangkan (Kurniasari&Halim, 2013) beranggapan apabila organisasi terdapat iklim organisasi yang baik, maka dapat meningkatkan motivasi kerja untuk menciptakan prestasi mereka. Dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Munandi, 2021) dan (Kurniasari&Halim, 2013) mendeskripsikan bahwa *organizational climate* dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Oleh sebab itu, pada penelitian ini perusahaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi melalui *organizational climate*. Apabila dalam perusahaan memiliki *organizational climate* yang baik, maka akan mampu meningkatkan rasa solidaritas antara karyawan dan pimpinan sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka karena lingkungan yang mendukung. Hal tersebut diwujudkan dengan terjalannya

kepercayaan saling pengertian antarrekan dalam perusahaan sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan aman dalam bekerja. Adanya rasa kepercayaan saling pengertian antarrekan di perusahaan tentu akan membuat karyawan memiliki *teamwork* yang baik sehingga memiliki *time management* yang baik dan hasil pekerjaan dapat berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peluang untuk menjalin kepercayaan antarrekan menjadikan suatu kesempatan membangun *chemistry* antarrekan kerja dan menciptakan lingkungan yang suportif sehingga dapat memiliki dorongan untuk bekerja sama dengan berorientasi pada tujuan. Selain itu, kesempatan ini dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa temuan dalam penelitian ini menunjukkan *organizational climate* di PT Nusantara Building Industries telah diterapkan dengan baik dan mampu menciptakan produktivitas kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan motivasi berprestasi.

#### 4.6.4 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM

Motivasi Berprestasi didorong oleh keinginan yang kuat untuk mencapai kesuksesan. Karyawan dengan motivasi ini memiliki cita – cita tinggi dan ingin mencapai hasil terbaik dalam segala hal yang mereka lakukan dan pastinya memengaruhi tingkat kinerja mereka. Motivasi berprestasi sebagai dorongan internal yang dimiliki karyawan untuk berusaha keras dan mencapai tujuan yang menantang sehingga tingkat efektivitas dan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, perusahaan memberikan motivasi berprestasi, maka karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil usaha yang terbaik dan mencapai hasil yang optimal. Hal tersebut menunjukkan

semakin kuat Motivasi Berprestasi yang diterapkan perusahaan, maka peningkatan kinerja SDM pada karyawan produksi akan semakin tinggi. Peningkatan motivasi berprestasi di dalam perusahaan ini akan membuat karyawan menjadi proaktif dalam mencari peluang untuk meningkatkan Kinerja SDM. Dapat disimpulkan, penelitian ini mendeskripsikan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantaa Building Industries*.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mendefinisikan bahwa Motivasi Berprestasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Hidayat et al., (2022) mengatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat et al., 2022) beranggapan bahwa meningkatkan motivasi berprestasi dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM.

Di dalam penelitian ini, perusahaan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja SDM melalui motivasi berprestasi. Apabila karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras, lebih inovatif, dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal itu diwujudkan dengan terciptanya karyawan yang kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mampu menjaga produktivitas kerja karyawan dengan adanya inovasi yang terus dikembangkan seperti produk non asbes hasil dari inovasi karyawan produksi. Tumbuhnya sifat kreatif dan inovatif pada karyawan akan menciptakan kualitas sumber daya manusia di perusahaan tersebut baik. Adanya sifat kreatif dan inovatif tersebut mampu menjadikan karyawan menjadi lebih teliti dan detail dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan sehingga kualitas diri karyawan terbilang baik. Di samping itu,



kualitas karyawan yang baik dari sifat kreatif dan inovatif karyawan dapat meningkatkan kinerja SDM karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa temuan dalam penelitian ini menunjukkan karyawan dengan motivasi berprestasi yang unggul, maka akan lebih produktif, kreatif, dan inovatif sehingga kualitas SDM menjadi baik dan meningkatkan kinerja SDM. Pada penelitian ini, Motivasi berprestasi telah diterapkan sebagai mestinya sehingga dapat meningkatkan Kinerja SDM karyawan produksi di *PT Nusantara Building Industries*.

#### **4.6.5 Peran *Achievement Oriented Leadership* dalam memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM**

*Achievement Oriented leadership* (AOL) suatu gaya kepemimpinan yang fokus pada pencapaian tujuan. *Achievement oriented leadership* di dalam penelitian ini memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Ketika perusahaan mempunyai pemimpin yang berorientasi pencapaian tentunya akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian ini, perusahaan menerapkan *achievement oriented leadership*, maka dapat memperkuat pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM. Penerapan *achievement oriented leadership* di perusahaan akan mengarah pada penetapan tujuan sehingga mampu memoderasi pengaruh Motivasi Berprestasi karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan *achievement oriented leadership*, maka efek moderasi akan semakin memperkuat pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mengungkapkan (*achievement oriented leadership*) memoderasi pengaruh motivasi Berprestasi dan kinerja SDM karyawan produksi di *PT Nusantara Building Industries*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Tjahjono et al., 2020) mentatkan bahwa kepemimpinan dengan orientasi prestasi atau pencapaian diharapkan dapat mendorong dan memiliki efek positif pada kinerja individu, fokus, dan mencurahkan energi dan mendorong kolega untuk mencapai tujuan bersama. Dilihat dari peneltian yang dilakukan oleh (Tjahjono et al., 2020) mendeskripsikan bahwa *achievement oriented leadership* dapat meningkatkan kinerja individu atau kelompok.

Dalam penelitian ini, perusahaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Pada peneltian ni menyatakan bahwa *achievement oriented leadership* memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM sehingga pengaruh tersebut diperkuat oleh *achievement oriented leadership* yang tinggi dibandingkan dengan pimpnan berorientasi lainnya. Apabila dalam perusahaan menerapkan *achievement oriented leadership* maka akan tercipta pimpinan yang mampu menetapkan tujuan yang terarah untuk kemajuan karyawan dan perusahaan sehingga memiliki pengaruh antara motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Hal itu diwujudkan dengan perusahaan menetapkan tujuan (*goal setting*) yang jelas untuk meningkatkan rasa produktivitas dan semangat kerja karyawan yang berpengaruh pada motivasi berprestasi dan kinerja SDM dengan terciptanya suatu target yang memenuhi dan sesuai *timeline* yang telah ditetapkan. Adanya penetapan tujuan (*goal setting*) mampu memperkuat rasa bertanggung jawab karyawan dan kualitas (*quality*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa temuan dalam penelitian ini menunjukkan perusahaan dengan menerapkan *achievement oriented leadership* berpengaruh pada motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Pada penelitin ini, *achievement oriented leadership* sebagai moderasi memperkuat pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM karyawan produksi di PT Nusantara Building Industries .

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara komprehensif yaitu strategi untuk meningkatkan kinerja SDM. Sesuai hasil penelitian, untuk meningkatkan kinerja SDM diperlukan faktor organisasi dan orientasi berprestasi. Peningkatan kinerja SDM dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan diperkuat oleh *achievement oriented leadership* sebagai moderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Motivasi berprestasi tersebut dipengaruhi oleh *management support*, *training culture*, dan *organizational climate*. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis 100 sampel dari karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries* yang seluruhnya berjenis kelamin laki-laki. Data penelitian dianalisis secara kuantitatif dan untuk menguji hipotesis yang diajukan inner model atau pengukuran struktural dengan *SmartPLS*. Berdasarkan pada hasil penelitian ini, terdapat kesimpulan hipotesis di bawah ini :

- a) Hipotesis pertama menguji apakah *management support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *management support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dikarenakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ . sehingga hipotesis pertama diterima. Jadi, semakin kuat *management support* diterapkan dengan baik dan terarah maka akan semakin tinggi peningkatkan motivasi berprestasi bagi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

- b) Hipotesis kedua menguji apakah *training culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dikarenakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ , sehingga hipotesis kedua diterima. Jadi, semakin kuat perusahaan memiliki *training culture* yang terstruktur maka semakin tinggi meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.
- c) Hipotesis ketiga menguji apakah *organizational climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian menunjukkan *organizational climate* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dikarenakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ , sehingga hipotesis ketiga diterima. Jadi, semakin kuat perusahaan memiliki *organizational climate* yang baik maka akan semakin tinggi meningkatkan motivasi berprestasi karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.
- d) Hipotesis keempat menguji apakah motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dikarenakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ , sehingga hipotesis keempat diterima. Jadi, semakin kuat perusahaan memiliki motivasi berprestasi yang baik maka akan semakin tinggi meningkatkan kinerja SDM pada karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.
- e) Hipotesis kelima menguji apakah *achievement oriented leadership* mampu memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan *achievement oriented leadership* positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja

SDM dikarenakan nilai t-statistik  $> 1.96$  dan nilai p-value  $< 0.05$ , sehingga hipotesis kelima diterima. Jadi, semakin kuat *achievement oriented leadership* memoderasi maka akan semakin tinggi dalam meningkatkan pengaruh motivasi berprestasi dan kinerja SDM di perusahaan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*. Dalam penelitian ini peningkatan kinerja SDM dilakukan dengan adanya orientasi berprestasi melalui motivasi berprestasi dan *achievement oriented leadership*. Motivasi berprestasi dapat dimiliki oleh karyawan produksi tentunya diperlukan variabel pendukung seperti *management support*, *training culture*, dan *organizational climate*.

### a. *Management Support*

Berkaitan dengan *management support*, meskipun *management support* telah diterapkan dengan baik di PT *Nusantara Building Industries*. Namun, tidak menutup kemungkinan untuk mencegah penurunan kinerja sehingga kinerja SDM karyawan produksi tetap dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Optimalisasi *management support* dapat dilakukan dengan melihat beberapa hal :

1. Memberikan dan meningkatkan kepercayaan (trust) pada karyawan  
Memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam pekerjaan seperti memberikan kesempatan untuk berpendapat, melibatkan dalam pengambilan keputusan, percaya karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik sehingga karyawan akan termotivasi untuk berkembang yang dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja mereka.

## 2. Meningkatkan produktivitas

Mengoptimalkan dukungan manajemen dan selalu memberikan arahan yang tepat bagi karyawan dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan sehingga karyawan percaya pada setiap arahan (*follow*) yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan berbagai cara dalam mengoptimalkan, harapannya perusahaan dapat lebih menerapkan *management support* untuk meningkatkan motivasi berprestasi sehingga mampu memaksimalkan kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

### b. *Training Culture*

Berkaitan dengan *training culture*, meskipun *training culture* telah diterapkan dengan baik di PT *Nusantara Building Industries*. Selain itu, penting untuk terus melakukan upaya peningkatan agar dapat mencapai manfaat maksimal dari *training culture* yang akan meningkatkan motivasi berprestasi mereka sehingga kinerja SDM akan meningkat. Optimalisasi *training culture* dapat dilakukan dengan melihat beberapa hal :

#### 1. Memperhatikan dan meningkatkan metode pelatihan karyawan

Meningkatkan program pelatihan karyawan seperti memanfaatkan e-learning untuk kegiatan pelatihan secara online dengan pimpinan dan memperbaiki pelatihan secara langsung yang fokus dengan praktik langsung setelah dilakukan pelatihan. Hal itu tentunya dapat membantu karyawan untuk terus mau belajar dan dapat meningkatkan motivasi berprestasi mereka sehingga kinerja SDM akan meningkat.

2. Meningkatkan keyakinan diri

Pelatihan yang berkualitas dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan sehingga karyawan merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam menjalankan pekerjaan. Peningkatan keyakinan diri dan kompetensi dapat mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan berusaha keras mencapainya.

3. Memberikan kesempatan untuk berkembang

Adanya evaluasi setelah pelatihan pastinya terdapat berbagai peluang bagi karyawan untuk belajar dan berkembang. Hal ini membantu karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan merasa puas dengan pekerjaan serta karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi untuk terus belajar dan meningkatkan kinerja mereka.

c. *Organizational Climate*

Berkaitan dengan *organizational climate*, meskipun *organizational climate* telah diterapkan dengan baik di PT Nusantara Building Industries. Meskipun begitu, perusahaan tetap harus terus melakukan upaya peningkatan dan pemeliharaan seperti adanya inovasi dalam mengembangkan program dan insiatif agar dapat mencapai manfaat yang maksimal dari *organizational climate*. Optimalisasi *organizational climate* dapat dilakukan dengan meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan karyawan atau karyawan dengan karyawan sehingga dapat menghindari kesalahpahaman dalam pekerjaan, membangun dan mendorong kolaborasi kerja tim yang dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa didukung, didengarkan, termotivasi sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang pastinya memengaruhi kinerja mereka.

d. Motivasi Berprestasi

Berkaitan dengan, meskipun motivasi berprestasi telah diterapkan dengan baik di PT *Nusantara Building Industries*. Selain itu, penting untuk terus melakukan upaya peningkatan agar dapat mencapai manfaat maksimal dari motivasi berprestasi yang akan meningkatkan kinerja SDM karyawan produksi. Optimalisasi *training culture* dapat dilakukan dengan meningkatkan kreativitas dan inovatif karyawan karena karyawan akan termotivasi untuk lebih terbuka dalam mencoba hal – hal baru dan mencari inovasi. Kemudian meningkatkan komitmen yang Dimana karyawan yang termotivasi akan berkomitmen dengan orientasi berdasarkan tujuan dan meningkatkan kualitas pekerjaan karena karyawan akan lebih teliti dan detail dalam menyelesaikan tugas perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM.

e. *Achievement Oriented Leadership*

Berkaitan dengan *achievement oriented leadership*. Pimpinan memiliki pengaruh yang besar dalam perusahaan dan pimpinan yang berorientasi prestasi memiliki fokus utama dalam pencapaian tujuan dan hasil. Tentunya optimalisasi harus dilakukan. Optimalisasi *achievement oriented leadership* dapat dilakukan dengan berbagai hal :

1. Meningkatkan dan memperbaiki penetapan tujuan (*goal setting*)

Pimpinan dapat meningkatkan *goal setting* yang *specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound* untuk individu dan tim produksi. Penetapan tujuan ini dapat dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan dan melib sehingga atkan karyawan dalam proses penetapan tujuan sehingga dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.



## 2. Meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan

Pimpinan mendorong karyawan untuk fokus pada pekerjaan dengan tujuan dan tugas yang telah ditetapkan sehingga karyawan dapat menjaga motivasi mereka karena karyawan mengetahui capaian yang harus dilakukan. Selain itu, pimpinan yang mendorong komunikasi dan kerja tim untuk bertukar ide atau saling *backup* satu sama lain dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan karena pimpinan memberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan mereka dengan selalu meningkatkan komunikasi yang efektif.

## 3. Meningkatkan semangat kerja karyawan

Pimpinan yang berorientasi prestasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dengan menghargai dan memberikan *feedback* yang membangun setiap pekerjaan yang telah diselesaikan.

Dengan berbagai cara dalam mengoptimalkan, harapannya perusahaan dapat lebih menerapkan *achievement oriented leadership* untuk meningkatkan motivasi berprestasi sehingga mampu memaksimalkan kinerja SDM karyawan produksi di PT *Nusantara Building Industries*.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian dengan agenda untuk penelitian mendatang yaitu dilihat dari hasil *F-square* dalam penelitian ini. *Organizational climate* atau iklim organisasi memiliki nilai *F-square* sebesar 0,121. Nilai  $f^2$  tersebut termasuk dalam kategori rendah dikarenakan nilai  $f^2 < 0,15$  atau dapat dikatakan bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh yang rendah terhadap motivasi berprestasi. Dalam hal ini, penelitian agenda mendatang dilakukan dengan dapat menambah model penelitian

dengan variabel – variabel lainnya dalam konteks yang sesuai dan mendukung motivasi berprestasi seperti variabel lingkungan kerja dan disiplin kerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi berprestasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Putra Ariussanto, K., Jiwa Husada Tarigan, Z., Br Sitepu, R., Kumar Singh, S., 2020. Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. SHSWeb Conf. 76, 01020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601020>
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., 2019. Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in Pt. Nesinak Industries. *Manag.Account.* 2, 85–91.
- Berberoglu, A., 2018. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Serv. Res.* 18, 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Environ. Dev. 18, 662–670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>
- Fakhri, N., Makassar, U.N., 2022. Kontribusi Motivasi Berprestasi Terhadap Student Engagement Pada Taruna Politeknik Pelayaran.
- Ferine, K.F., Risdwiyanto, A., Nurfauzi, Y., Pancabudi, U.P., Pembangunan, U., Veteran, N., 2023. COMPENSATION ' S IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND 3, 164–178.
- Gautam, P.K., 2018. Training Culture and Employees Performance in Nepali Banking Industry. *Int. Res. J. Manag. Sci.* 3, 64–80. <https://doi.org/10.3126/irjms.v3i0.28036>
- Githinji, N.W., Gachunga, H., 2017. Influence Of Organizational Climate On Employee Performance In State Corporations In Kenya: A Case Of Kenya Industrial Estates Limited. *Strateg. J. Bus. Chang. Manag.* 4, 376–395.
- Gunawan, A., Kurnia, S.G., Ghazali, H., 2019. The Impacts of Globalization on Human Resource Development Management. *Soc. Econ. Ecol. Int. J.* 3, 5–

10. <https://doi.org/10.21512/seeij.v3i1.5994>
- Ismail, A.I., Majid, A.H.A., Jibrin-Bida, M., Joarder, M.H.R., 2021. Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Glob. Bus. Rev.* 22, 132–150. <https://doi.org/10.1177/0972150918811487>
- Juru, P., Wellem, I., 2022. The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable. *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan* 2, 623–633.
- Kahfi, D.S., Wibowo, I., Widodo, D.S., 2022. The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership On Organizational Performance Through Employee Motivation as A Mediation Variable at Mercubuana University. *J. Humanit. Soc. Sci. Res.* 1–9. <https://doi.org/10.47742/jhssr.v1n1p1>
- Kirana, I.B.G.A., Sriathi, A.A.A., Suwandana, I.G.M., 2022. The Effect of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance in Manufacturing Company. *Eur. J. Bus. Manag. Res.* 7, 26–30. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1396>
- Lee, J.Y., Park, S., Baker, R., 2018. The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *J. Manag. Organ.* 24, 369–387. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.37>
- Lina, M.A., 2018. Impact of Globalization on Human Resource Management. *Glob. Discl. Econ. Bus.* 7, 51–62. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v7i2.109>
- Manik, E., 2016. The Influence of Transformational Leadership on Achievement Motivation and Organizational Climate and Employee Performance. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 6, 599–608. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2522>
- Paais, M., Pattiruhu, J.R., 2020. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 7, 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>

- Pancasila, I., Haryono, S., Sulistyono, B.A., 2020. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 7, 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol17.no6.387>
- Purnomo, B.R., Eliyana, A., Pramesti, E.D., 2020. The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Syst. Rev. Pharm.* 11,446–458. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.68>
- Rafiun, J.S., Madjid, R., Nur, M., Tambunan, R., 2022. the Effects of Performance Allowance and Organizational Support 5–13.
- Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, Achmad Rinaldo Fernandes, A., 2018. The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *J. Organ. Chang. Manag.* 31, 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Ridha, M., Mukhlis, Musnadi, S., 2021. the Effect of Organizational Climate and Organizational Justice on Work Motivation and Its Impact on Employee Performance: Study on Companies Listed in the Pidie Jaya Chamber of Commerce and Industry. *Int. J. Bus. Manag. Econ. Rev.* 04, 207–228. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2021.3294>
- Riyanto, S., Endri, E., Herlisha, N., 2021. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Probl. Perspect. Manag.* 19, 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Saluy, A.B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S.M., Rinda, R.T., Endri, E., 2022. Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *WSEAS Trans.*
- Saragih, J.T., Saluy, A.B., 2022. Leadership and Organizational Culture Effectson Employee Performance and Variables Customer Satisfaction as Intervening

- (Case Study at PT. Sukaputra Graha Cemerlang Sentul City). *Saudi J. Bus. Manag. Stud.* 7, 11–21. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2022.v07i01.002>
- Stalmachova, K., Strenitzerova, M., 2021. Globalization and its impact on employee motivation. *SHS Web Conf.* 92, 07058. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219207058>
- Sugiarti, E., Finatariani, E., Rahman, Y.T., 2021. Earning Cultural Values As a Strategic Step To Improve Employee Performance. *Sci. J. Reflect. Econ. Accounting, Manag. Bus.* 4, 221–230. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i1.270>
- Sumantri, S., Wibisono, C., Olenka, R.I.G., Hidayat, F., 2022. Effect of Motivation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Financ. Econ. Bus.* 1, 237–249. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v1i3.63>
- Uddin, M.J., Luva, R.H., Hossain, S.M.M., 2012. Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *Int. J. Bus. Manag.* 8, 63–77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>
- Ali, I., Ali, M., Grigore, G., Molesworth, M., & Jin, Z. (2020). The moderating role of corporate reputation and employee-company identification on the work-related outcomes of job insecurity resulting from workforce localization policies. *Journal of Business Research*, 117, 825–838. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.060>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Polo, F., Cervai, S., & Kantola, J. (2018). Training culture A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations. *Journal of Workplace Learning*, 30(3), 162–173. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0024>

- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2023). Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766–3775. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3085977>
- Rasoolimanesh, S. M., Seyfi, S., Rather, R. A., & Hall, C. M. (2022). Investigating the mediating role of visitor satisfaction in the relationship between memorable tourism experiences and behavioral intentions in heritage tourism context. *Tourism Review*, 77(2), 687–709. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2021-0086>
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2018). *Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Guidelines and Empirical Examples*. <https://www.researchgate.net/publication/315697051>
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 35, Issue 1, pp. 321–346). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- Gannon, M., Rasoolimanesh, S. M., & Taheri, B. (2021). Assessing the Mediating Role of Residents' Perceptions toward Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 60(1), 149–171. <https://doi.org/10.1177/0047287519890926>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (n.d.). *Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>/Published
- Hair, J. F. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–

121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

