

**ANALISIS PENGARUH *WORKING PERFORMANCE* PEMIMPIN TERHADAP
PRODUKTIVITAS PEKERJA**

(Studi Kasus: *PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia*)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Oleh:

Nama : Warih Bagasjati
No. Mahasiswa : 14 522 332

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah dijelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Agustus 2018



Warih Bagasjati
14522332

SURAT KETERANGAN



PT. YAMAHA ELECTRONICS MANUFACTURING INDONESIA
 Kawasan Industri PIER (Kawasan Berikat Nusantara) Jl. Rembang Industri II / 9 - 11, Mojoparou - Rembang
 PASURUAN 67152 - INDONESIA Telp. : 62 - 343 - 740284 (Hunting 4 Lines) Fax. : 62 - 343 - 740282



SURAT KETERANGAN

No. 045/Sket/VI/18

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Wawan Supriyanto
 Jabatan : Human Resources & GA Manager
 PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia
 Alamat : Jl. Rembang Industri II No. 9- 11 Pasuruan

Menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Jurusan Teknik Industri tersebut dibawah ini :

1. Rezky Cahya Kharisma
2. Kalingga Rahardianto
3. Prina Gumilang Dwi P.
4. Khirunnisa Azuga
5. Warih Bagasjati

telah melakukan penelitian di PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia mulai tanggal 1 Mei - 15 Mei 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Pasuruan, 4 Juni 2018

PT. YAMAHA ELECTRONICS MANUFACTURING INDONESIA


 Wawan Supriyanto
 HRGA Manager

**ANALISIS PENGARUH *WORKING PERFORMANCE* PEMIMPIN TERHADAP
PRODUKTIVITAS PEKERJA
(Studi Kasus: PT. *Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia*)**

TUGAS AKHIR



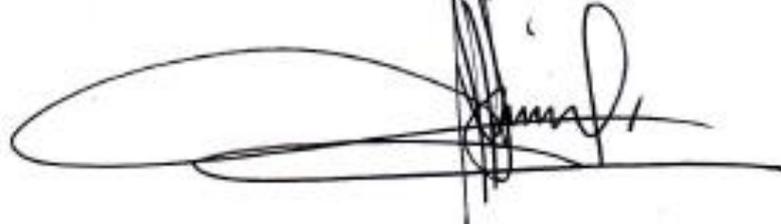
Oleh

Nama : Warih Bagasjati

No. Mahasiswa : 14 522 332

Yogyakarta, Agustus 2018

Pembimbing



Prof. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.

**ANALISIS PENGARUH *WORKING PERFORMANCE* PEMIMPIN TERHADAP
PRODUKTIVITAS PEKERJA
(Studi Kasus: *PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia*)**

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Warih Bagasjati
No. Mahasiswa : 14 522 332

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-I Teknik Industri

Yogyakarta, Agustus 2018

Tim Penguji

Prof. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.

Ketua

Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D.

Anggota I

Muchamad Sugarindra, S.T., M.T.I.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk orang tua saya tercinta,
Bapak Th. Haryono (alm) dan Ibu Sri Suhartati
Serta untuk Kakak saya, Agung Grahito Jiwandono.
Yang selalu mendoakan, memberi semangat serta nasehat dalam menjalani kehidupan

MOTTO

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(Q.S. Al-Insyirah: 6-8)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Apa yang ada di langit dan di bumi selalu meminta kepada-Nya. Setiap waktu Dia dalam kesibukan. Maka nikmat Tuhanmu manakah yang kamu dustakan.

(Q.S. Ar-Rahman: 29-30)

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat dan salam selalu tecurahkan kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi umat Islam yang menjauhkan kita dari jaman jahiliyah. Atas izin Allah SWT penulis mampu menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Pengaruh *Working Performance* Terhadap Produktivitas Pekerja”.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan dan rasa terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan Tugas Akhir, yaitu:

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak Th. Haryono (alm) dan Ibu Sri Suhartati yang senantiasa memberikan doa, nasehat dan motivasi kepada penulis.
2. Prof. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang dengan sabar dan ikhlas memberkan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
5. Seluruh dosen Program Studi Teknik Industri yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama masa perkuliahan
6. Bapak Faizzudin Firdaus yang telah memberikan bantuan dan arahan kepada penulis.
7. Rekan seperjuangan dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
8. Teman serta kerabat yang telah memberikan dukungan dan semangat yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.

Semoga Allah SWT selalu memberikan imbalan atas bantuan, dukungan, bimbingan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis percaya bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu diharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penelitian di masa mendatang yang lebih baik lagi.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, Agustus 2018

Warah Bagasjati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT KETERANGAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Batasan Masalah	2
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Sistematika Penulisan	3
BAB II	5
KAJIAN LITERATUR	5
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu	5
2.2 Landasan Teori	8
BAB III	15
METODOLOGI PENELITIAN	15
3.1 Tempat dan Fokus Penelitian	15
3.2 Konseptual Model	15
3.3 Metode Pengambilan Data	19
3.4 Pengolahan Data	20
3.5 Alat yang Digunakan	22
BAB IV	24
PENGOLAHAN DATA	24
4.1 Validasi Data	24
4.2 Pengolahan Data	33
4.2.1 <i>Outer Model</i>	33
4.2.2 <i>Inner Model</i>	36
4.2.3 <i>Uji Hipotesis</i>	40
BAB V	41
HASIL DAN PEMBAHASAN	41

BAB VI.....	45
KESIMPULAN DAN SARAN	45
6.1 Kesimpulan	45
6.2 Saran.....	46
DAFTAR PUSTAKA	47

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel penelitian.....	17
Tabel 3.2 Indikator dari tiap variabel.....	18
Tabel 4.1 Daftar pertanyaan kuesioner pertama	25
Tabel 4.2 Validasi butir pertanyaan pertama	26
Tabel 4.3 Daftar pertanyaan kuesioner tahap dua.....	28
Tabel 4.4 Validasi kuesioner tahap dua	30
Tabel 4.5 <i>Outer loading</i>	33
Tabel 4.6 <i>Discriminant validity</i>	35
Tabel 4.7 <i>Composite reliability</i> dan <i>Average Variance Etracted (AVE)</i>	36
Tabel 4.8 Nilai <i>R-square</i> (R^2).....	38
Tabel 4.9 Pengujian hipotesis	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 K-chart penelitian.....	6
Gambar 3. 1 Konseptual model penelitian.....	17
Gambar 4.1 Model awalan.....	37
Gambar 4.2 Uji model baru	37

ABSTRAK

Setiap industri selalu menghadapi permasalahan pada kegiatan operasionalnya seperti pemborosan, kekurangan sumber daya dan pencemaran lingkungan serta munculnya persaingan yang ketat. Untuk menangani hal tersebut, diperlukan strategi baru seperti penerapan efisiensi organisasi sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas memerlukan keterlibatan petinggi organisasi di dalamnya. Para petinggi organisasi (pemimpin) harus memiliki kemampuan untuk memberikan talenta, tanggung jawab, motivasi dan budaya kerja yang baik. Dengan adanya kinerja yang baik dari para pemimpin organisasi diharapkan pengelolaan SDM akan meningkat sehingga membawa dampak terhadap produktivitas pekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai. Kinerja menyatakan sejauh mana seorang dapat mencapai prospek dari yang ditargetkan. Sehingga perlu dilakukannya penelitian terkait dengan kinerja dari pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari kinerja pemimpin terhadap produktivitas dari pekerja pada perusahaan manufaktur pada sektor komersil. Metode pengumpulan data menggunakan *survey* dengan menyebarkan kuesioner kepada 41 responden. Selanjutnya pengolahan data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan *software SmartPLS 3.0*. Hasil yang dicapai dari penelitian menunjukkan terdapat beberapa hipotesis yang diterima yakni hasil kerja terhadap *working performance* (H1), perilaku terhadap *working performance* (H2) dan *working performance* terhadap produktivitas pekerja (H5). Sementara hipotesis yang ditolak yakni kepribadian terhadap *working performance* (H3), kepribadian terhadap perilaku kerja (H4) serta perilaku kerja terhadap hasil kerja (H5). Sehingga perlu adanya penelitian untuk pengembangan dari hubungan variabel yang ditolak. Selanjutnya untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan sektor publik/pemerintahan, di mana akan diperlihatkan perbedaan kinerja dengan perusahaan yang bergerak pada sektor komersil/swasta.

Kata Kunci: Kinerja, efisiensi, pemimpin, produktivitas, pekerja, SEM-PLS

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dipresentasikan latar belakang penelitian yang dilakukan, permasalahan, tujuan, batasan, ruang lingkup, manfaat penelitian serta sistematika penulisan tugas akhir.

1.1 Latar Belakang

Evolusi pada industri manufaktur yang disebabkan arus globalisasi memunculkan persaingan yang semakin ketat (Hooi dan Leong, 2017). Sehingga sektor manufaktur harus mampu mengoptimalkan keseluruhan aspek yang ada di dalamnya. Namun, setiap industri manufaktur juga menghadapi permasalahan internal pada operasionalnya, seperti pencemaran lingkungan, pemborosan dan kekurangan sumber daya. Permasalahan tersebut berdampak terhadap biaya produksi yang dikeluarkan oleh organisasi (Golroudbary dan Zahraee, 2015), sehingga memerlukan penerapan efisiensi yang memicu organisasi untuk menciptakan peluang dan strategi baru (Zahraee, 2016).

Dalam penerapan efisiensi, peningkatan produktivitas yang tepat dapat dilakukan dikarenakan hal tersebut memegang peran penting pada aktivitas utamanya selain ditinjau dari kualitas dan proses bisnisnya (Prasad et al., 2015). Selain itu hubungan antara produktivitas dengan efisiensi merupakan dua hal penting dalam melakukan evaluasi kinerja (Teng, 2014). Sehingga produktivitas merupakan hal yang perlu disoroti dalam manajemen sumber daya manusia pada lingkup organisasi. Keterlibatan peran dari pemimpin sangat besar dalam rangka meningkatkan produktivitas tersebut.

Pemimpin merupakan individu yang mampu mencontohkan bakat serta membentuk budaya kerja (Ingham dan Ulrich, 2016). Dengan praktek dari pengelolaan sumber daya manusia yang berkinerja optimal, akan mengubah dan mengasah bakat karyawan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kinerja pemimpin tersebut dianggap sebagai kunci pokok pengolahan sumber daya manusia pada organisasi yang berkaitan pada produktivitas. Sehingga dengan keterlibatan peran pemimpin mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas pekerja untuk pencapaian tujuan organisasi (Anitha, 2014).

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yaitu PT Yamaha Electronics Music Indonesia (PT. YEMI). Perusahaan ini telah beroperasi sejak Februari 1999 di tanah seluas 50.000 m². Produk yang dihasilkan berupa barang elektronik seperti *speaker home theater*, *HiFi speaker system*, *PC*, *synthesizer*, *digital mixer* dan lainnya. Dengan jumlah pekerja sebanyak 1518 pada tahun 2017 diharapkan PT. YEMI akan menjalankan kegiatan operasionalnya dengan memperhatikan kualitas dari produk. Hal tersebut dilaksanakan karena produk yang dibuat berorientasi pada aktivitas ekspor.

Dari keterangan pekerja yang memiliki jabatan di perusahaan tersebut, terdapat permasalahan yang timbul dari pengelolaan sumber daya manusia. PT. YEMI merupakan perusahaan yang membawa budaya Jepang dimana menganut prinsip manajemen dan target kualitas yang menggambarkan sikap kerja dan etos yang tinggi. Namun untuk memaksimalkan budaya kerja tersebut memerlukan usaha yang lebih besar, salah satu faktornya penyebabnya yaitu *turn over* pekerja sering terjadi, baik itu permasalahan *resign* atau habis kontrak. Berdasarkan keterangan pekerja lain, hal tersebut dapat terjadi karena perencanaan jenjang karir yang diharapkan oleh pekerja belum sesuai karena peluangnya terbatas. Selain itu banyaknya karyawan dengan status *fresh graduate* membutuhkan waktu penyesuaian untuk mengadaptasi budaya perusahaan pada individu tersebut. Menurut Bersin et al. (2009) seorang karyawan baru pada suatu perusahaan memerlukan waktu lebih dari dua tahun untuk mencapai tahapan produktivitas yang sama dengan karyawan yang telah lama bekerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor manajer menjadi kunci utama dalam suksesnya melakukan perubahan dan penerapan standar kerja baru bagi karyawan

sehingga mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas (Habtoor, 2016). Harris dan Fleming (2017) berpendapat bahwa produktivitas pekerja salah satunya dapat ditinjau dari faktor kinerja. Sementara itu Tian et al. (2016) membuktikan dengan adanya penerapan manajemen SDM yang baik akan berkontribusi terhadap pengembangan dan peningkatan performansi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian mengenai pengaruh hubungan dari kinerja pemimpin terhadap produktivitas pekerja dapat dilakukan. Namun terdapat permasalahan yang timbul dari penelitian yang dilakukan yaitu bagaimana membangun konseptual model yang berkaitan dengan fokus penelitian. Selain itu mengidentifikasi variabel dan indikator yang terkait serta menunjukkan hubungan antarvariabel di dalam model.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan di atas dibentuk rumusan masalah sebagai berikut

1. Apa saja variabel yang dapat berpengaruh dari konseptual model yang terbentuk?
2. Apa saja indikator yang terkait variabel pada penelitian ini?
3. Bagaimana hubungan antarvariabel dalam model yang telah dibentuk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui variabel-variabel yang dapat berpengaruh di dalam konseptual model yang telah terbentuk.
2. Mengetahui indikator terkait variabel yang dipergunakan dalam penelitian.
3. Mengetahui hubungan antarvariabel yang terbentuk pada model penelitian.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penyusunan laporan tugas akhir adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan berdasarkan konseptual model yang dibangun.

2. Fokus penelitian yaitu menganalisis hubungan performansi kerja pemimpin terhadap produktivitas pekerja.
3. Penelitian dilakukan di PT. Yamaha Electronic Manufacturing Indonesia.
4. Subjek penelitian yaitu pekerja pada PT. Yamaha Electronic manufacturing Indonesia.
5. Alat analisa menggunakan SmartPLS 3.0.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah membangun khasanah ilmu pengetahuan, terutama pada ruang lingkup kajian performansi kerja terhadap produktivitas perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Agar penelitian berjalan secara terstruktur maka dibuat sistematika penulisan penelitian sebagai berikut:

BAB II : KAJIAN LITERATUR

Bab ini berisi mengenai kajian penelitian terdahulu serta landasan teori yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian. Pada bab ini diuraikan berbagai penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian yang dilakukan. Selain itu teori yang dipergunakan akan memperkuat dasar penelitian yang dilakukan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metodologi penelitian yang didalamnya menguraikan fokus dan objek penelitian, lokasi penelitian, langkah-langkah dalam melakukan pengambilan dan pengolahan data serta teknik analisis yang digunakan.

BAB IV : PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi mengenai hasil yang diperoleh dari proses pengambilan dan pengolahan data serta analisis yang telah dilakukan yang tersaji dalam bentuk tabel.

BAB V : PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai pembahasan yang dimulai dari proses pengambilan data hingga proses pembuktian hipotesis dari bab

sebelumnya (Bab IV) yang kemudian akan didapatkan kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat dipergunakan untuk penelitian di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

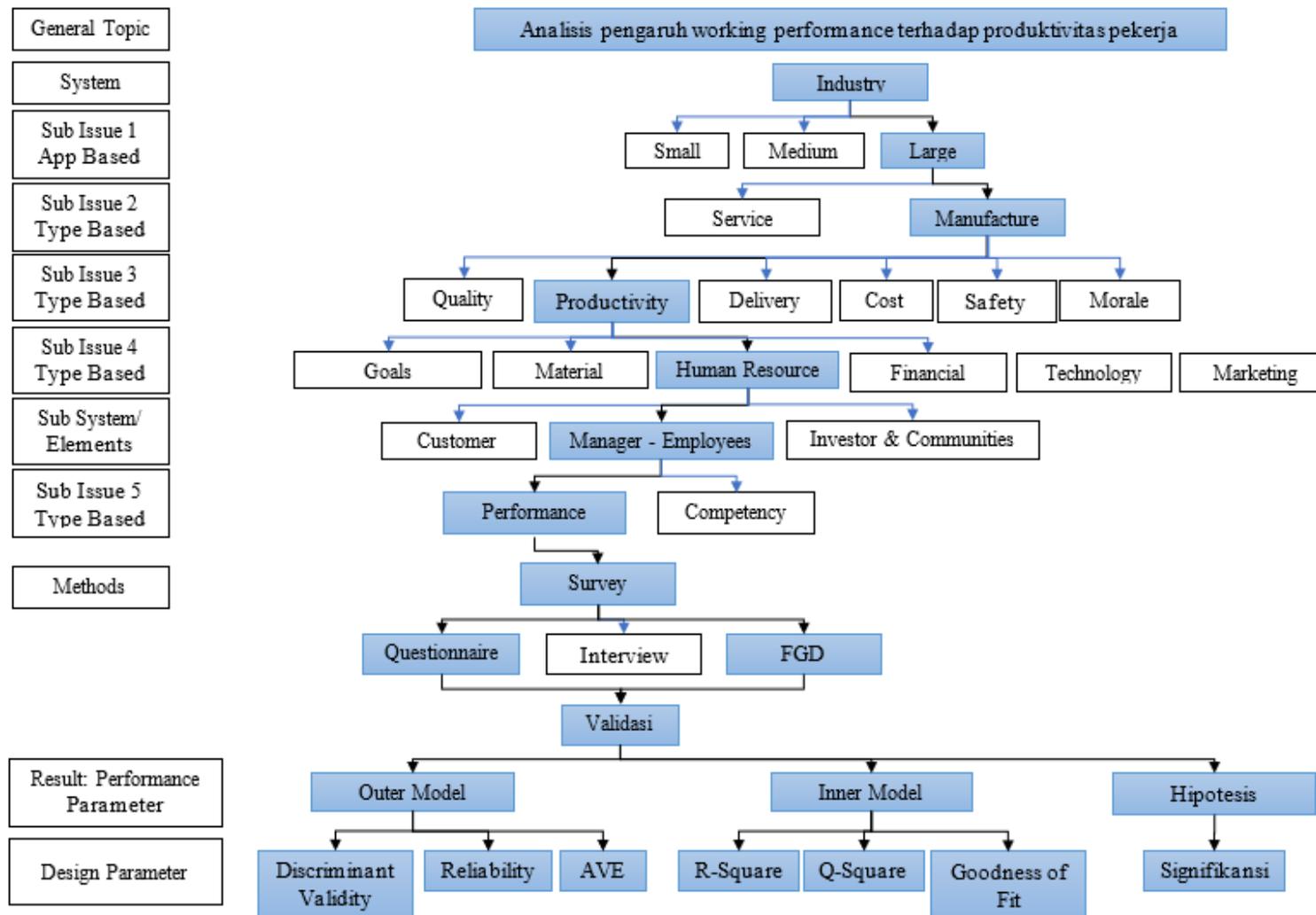
BAB II

KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini akan dipaparkan kajian literatur induktif dan deduktif sebagai pendukung dalam melaksanakan penelitian. Kajian induktif adalah kajian yang diperoleh melalui telaah jurnal yang terindeks *scopus* serta diterbitkan dalam kurun waktu 5 tahun. Di dalam kajian induktif akan diketahui perkembangan dari penelitian serta kekurangan atau dari penelitian sebelumnya serta peluang untuk melakukan penelitian selanjutnya. Sementara kajian deduktif dapat bersumber dari buku, jurnal ataupun artikel dan lain sebagainya yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian. Dimana kajian deduktif adalah landasan teori yang digunakan sebagai dasar acuan untuk pemecahan permasalahan di dalam penelitian. Identifikasi kajian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian yang telah didapatkan akan diolah sebagai kerangka dalam merumuskan permasalahan. Komposisi keseluruhan dalam kajian literatur bersumber pada jurnal *elsevier* sebanyak 22%, *emeraldinsight* 76% dan *taylor and francis* 2%.

2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu atau kajian induktif penting dilakukan sebagai dasar dalam melakukan penelitian. Selain itu kajian penelitian terdahulu akan memperkuat penelitian serta menghindarkan dari tindakan plagiasi. Kajian ini memberikan kebaharuan atau *novelty* yang didapatkan dari hasil review jurnal kemudian dibuat *K-chart* penelitian. *K-chart* penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1 K-chart penelitian

Kajian mengenai performansi dan produktivitas perlu dilakukan, hal ini bertujuan untuk mencari faktor peningkatan produktivitas pekerja melalui aspek kinerja yang dilakukan. Yang dan Hwang (2014) menyatakan bahwa kepribadian mampu mempengaruhi performansi seseorang, beberapa indikator diantaranya keramahan, keambisiusan dan hubungan sosial antarrekan kerja. Hal tersebut dikarenakan fokus penelitian berada pada perusahaan yang bergerak pada sektor *finance* dimana kualitas pelayanan dan sikap menjadi pertimbangan yang paling besar.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2017) membahas mengenai pandangan atasan dan rekan kerja serta dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan penerbangan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa tiga jenis dukungan tempat kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya hubungan personal yang baik terhadap atasan maupun rekan kerja serta dengan adanya sikap menghargai dari perusahaan terhadap kontribusi seseorang menjadi faktor yang dapat meningkatkan performansi kerja.

Sementara itu Rao dan Abdul (2015) melakukan penelitian mengenai pengembangan transformasional kepemimpinan terhadap kinerja tim. Penelitian ini memberi pemahaman mengenai proses bekerja pada suatu tim serta permasalahan manajerial seperti pelatihan dan proses seleksi. Dengan gaya kepemimpinan di dalam operasional suatu organisasi mampu meningkatkan kinerja dari sebuah tim.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Naoum (2016) tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas. Rendahnya produktivitas dapat dipandang dari empat aspek, yaitu teknis, sosial, manajerial dan kontraktual. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan hubungan antarpersonal di dalam lingkungan kerja merupakan aspek paling berpengaruh terhadap tingkatan produktivitas pekerja.

Berdasarkan kajian literatur terdahulu, belum adanya penelitian yang fokus membahas pada kinerja kepemimpinan terhadap produktivitas pekerja. Sehingga penelitian ini dapat dilakukan dikarenakan terdapat kebaharuan didalamnya. Perbedaan lain juga dapat ditinjau dari penggunaan indikator serta segmen penelitian, dimana

kebanyakan penelitian terdahulu dilakukan pada institusi atau organisasi diluar sektor manufaktur. Namun terdapat beberapa saran dari kajian terdahulu yang dapat dipertimbangkan. Naoum (2016) menyarankan untuk mempertimbangkan penggunaan pandangan dari pemimpin. Sementara itu penelitian Rao dan Abdul (2015) menyarankan untuk menggunakan penelitian serupa pada industri manufaktur dan memasukkan pengukuran terhadap karakteristik orang. Penelitian lain yang dilakukan oleh Shin-Yih et al. (2015) meninjau kinerja dapat dipandang melalui hasil kerja dan sikap.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan kajian deduktif yang diperoleh melalui jurnal atau buku dimana memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sehingga teori yang telah didapatkan akan memperkuat penelitian yang dilakukan.

2.2.1 Industri

Industri adalah bagian dari aktivitas produksi yang mengolah barang mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi sehingga memiliki kegunaan dan nilai tambah untuk mencukupi kebutuhan masyarakat (Basuki Pujalwanto, 2014). Berdasarkan jumlah tenaga kerja dan omset yang diterima, Islam dan Karim (2011) membedakan industri menjadi tiga kategori yaitu industri berskala kecil, sedang dan besar. Industri kecil yaitu industri yang memiliki jumlah pekerja (karyawan) kurang dari 50 orang dan memiliki omset tahunan sebesar RM10 juta (Rp 35.239.738.000,- tiap tahunnya). Industri berskala sedang yaitu industri yang memiliki jumlah pekerja tetap antara 51 hingga 150 orang dengan omset tahunan yang didapatkan sebesar RM10 juta – RM25 juta. Sedangkan industri besar merupakan suatu perusahaan yang memiliki lebih dari 151 karyawan tetap dengan omset pertahunnya melebihi RM25 juta.

2.2.2 Industri Manufaktur

Manufaktur adalah sektor penting bagi banyak negara karena berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan banyak menciptakan peluang kerja (Islam dan Karim, 2011). Secara umum industri manufaktur dapat didefinisikan sebagai usaha yang

menghasilkan produk nyata dengan melibatkan kegiatan manufaktur di dalamnya (Kumar et al., 2011). Secara umum kegiatan manufaktur bermakna menghasilkan suatu produk dengan menggunakan tangan (manual) atau dengan bantuan mesin.

Terdapat 11 kategori industri manufaktur yang memberikan pemasukan bagi perusahaan dalam rentang waktu 1995 hingga 2000. Pemasukan tersebut ditinjau dari koefisien tenaga kerja dari tiga negara ASEAN yaitu Indonesia, Malaysia dan Singapura (Sauian, 2002).

1. *Food, beverages, tobacco*
2. *Textile and apparel*
3. *Wood and wood products*
4. *Petroleum and chemicals*
5. *Rubber and plastics*
6. *Non-metallic products*
7. *Metallic products*
8. *Non electrical machinery*
9. *Electrical machinery*
10. *Transport equipment and motor vehicles*
11. *Other manufacturing*

2.2.3 Produktivitas

Setiap organisasi menginginkan peningkatan produktivitas pada tiap tahunnya. Peningkatan produktivitas tersebut akan membawa harapan pada pertambahan penjualan serta mempengaruhi profit perusahaan yang diterima. Peningkatan produktivitas juga merupakan elemen penting sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan daya saing dan keluaran organisasi (Hajikazemi, et al., 2017). Peningkatan ini bisa dalam bentuk bertambahnya *output* namun dengan pemanfaatan *input* yang sama pada periode sebelumnya. Bisa juga dengan menghasilkan *output* yang sama banyak namun dengan adanya pengurangan *input* yang digunakan (Gambhir dan Sharma, 2015).

Produktivitas dapat didefinisikan dalam berbagai aspek sesuai konteks penggunaannya. Secara umum produktivitas dapat dimaknai sebagai memaksimalkan

keluaran yang dihasilkan dengan mengoptimalkan pemasukkan yang ada (Naoum, 2016). Selain itu produktivitas kerja juga dapat diartikan sebagai perbandingan antara pekerjaan yang diselesaikan dengan lama waktu yang dipergunakan. Bila produktivitas ditingkatkan secara terus-menerus maka akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasional (Hanley, 2014).

Menurut Irham Fahmi (2012) rasio produktivitas terbagi menjadi dua, yaitu produktivitas total dan produktivitas parsial. Produktivitas total adalah perbandingan terhadap keseluruhan keluaran dari organisasi dengan pemasukan yang diterima. Sedangkan produktivitas parsial yaitu perbandingan terhadap keseluruhan keluaran dari organisasi dengan kelompok tertentu dari pemasukan yang ada.

2.3.4 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan keseluruhan orang yang terlibat untuk mewujudkan tujuan organisasi (Sayuti Hasibuan, 2000). Ahmad dan Allen (2015) berpendapat bahwa dengan praktek sumber daya yang baik maka dapat meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, negara maju mendukung hubungan antara praktek kinerja sumber daya manusia yang tinggi yang memberikan manfaat.

Sumber Daya Manusia terbagi ke dalam tiga komponen, yaitu (Sayuti Hasibuan, 2000):

1. Pengusaha, yakni orang yang menginvestasikan modalnya sebagai langkah untuk memperoleh pendapatan yang besarnya pendapatan tersebut ditentukan dengan besarnya dari laba yang diperoleh pada perusahaan.
2. Karyawan, orang yang mempergunakan pikiran dan tenaganya untuk melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan dan berhak menerima kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (karyawan dan organisasi). Kedudukan karyawan pada organisasi dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a. Karyawan Operasional, yaitu orang yang mengerjakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasannya.

- b. Karyawan Manajerial, yaitu orang yang berhak memberikan perintah kepada bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya yang kemudian dikerjakan sesuai dengan perintah.
3. Pemimpin, orang yang memiliki wewenang untuk mengarahkan, memberi perintah atau mengatur orang lain. Selain itu tanggung jawab atas pekerjaan orang yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini menjadikan faktor penentu kesuksesan pada organisasi (Crouzer, et al., 2014; Weber, et al., 2018), dimana hal tersebut dapat dilihat dari cara pemimpin mengatasi berbagai tuntutan dan permasalahan (Al Mazrouei dan Zecca, 2015).

2.3.5 Performansi (Kinerja)

Kinerja menyatakan sejauh mana seorang pekerja dapat mencapai prospek dari yang ditargetkan, hal ini berkaitan dengan capaian efisiensi pada organisasi (Mushtaq, et al., 2017) serta menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada organisasi (Jyoti dan Rani, 2017). Sedangkan Wirawan (2009) berpendapat bahwa performansi memiliki keterkaitan hubungan dengan kompetensi, dimana faktor kinerja terbentuk dari fungsi kompetensi, sikap dan tindakan. Dalam hal ini kompetensi menggambarkan perilaku, pengetahuan dan pengalaman, sedangkan sikap menggambarkan pekerja yang ditinjau dari perasaan.

$$\text{Kinerja} = \text{Kompetensi} + \text{Sikap} + \text{Tindakan} \dots \dots \dots (2.1)$$

Peningkatan kinerja ditandai dengan penambahan nilai pada tiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan. Penambahan nilai tersebut dapat berupa peningkatan pelayanan dan pengelolaan bawahan secara baik dan benar. Kinerja juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi tugas dari aktivitas yang telah dilakukan (Hernaus dan Mikulic, 2014). Sehingga organisasi tentunya akan membutuhkan individu yang memiliki kinerja tinggi untuk mencapai target yang diinginkan (Kont dan Janston, 2013).

Bourne et al, (2013) berpendapat bahwa sistem *Performance Measurement* (PM) dapat dipandang sebagai “aturan permainan” dalam berorganisasi. Kebanyakan sistem PM hanya mendorong kemajuan organisasi dalam jangka pendek dan tidak berfokus pada

perbaikan secara terus-menerus. Akibatnya dapat menurunkan daya saing, sehingga pengembangan PM yang lebih strategis dan selaras perlu dilakukan pada suatu organisasi. Penerapan PM tidak beroperasi secara terpisah dengan sistem MSDM, kedua hal tersebut berjalan secara bersamaan (Kennerley dan Neely, 2003).

2.3.6 Hasil Kerja

Hasil kerja merupakan suatu capaian atau hasil dari seseorang dalam melakukan pekerjaan. Hasil kerja yang dimaksud dapat berupa tinjauan dari aspek kuantitas maupun kualitas. Kuantitas menyatakan hasil yang dapat diukur seperti banyaknya target pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas menyatakan seberapa baik dan benar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan (Henderson dalam Wirawan, 2009).

2.3.7 Perilaku Kerja

Perilaku kerja menunjukkan persyaratan dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Dengan berperilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka seseorang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan atau ditetapkan suatu organisasi (Wirawan, 2009).

Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu perilaku kerja *general* dan perilaku kerja khusus (Wirawan, 2009). Perilaku kerja *general* merupakan perilaku yang dibutuhkan semua jenis pekerjaan, seperti loyal terhadap organisasi serta mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Sedangkan perilaku kerja khusus merupakan perilaku yang dibutuhkan pada pekerjaan tertentu, seperti perilaku yang berkaitan dengan kode etik seorang dokter akan berbeda dengan kode etik sebagai seorang polisi.

Di dalam melaksanakan aktivitas kerja, perilaku biasanya akan berorientasi terhadap dua hal yaitu tugas atau hubungan personal terhadap rekan kerja. Sehingga sangat penting jika seorang manajer dapat memfokuskan perilakunya kepada dua hal tersebut secara bersama-sama. Dengan perilaku kerja tersebut mampu dijadikan sebagai

penggerak karyawan lain untuk berkerja lebih keras sehingga dapat mencapai target organisasi yang telah ditetapkan (Mastrangelo et al., 2014).

2.3.8 Kepribadian Terkait Pekerjaan

Kepribadian merupakan karakteristik seseorang yang menimbulkan munculnya konsistensi perasaan dan pemikiran yang berbeda dengan individu lainnya (Cervone dan Pervin, 2010). Sementara Allport (dalam Yang dan Hwang, 2014) mendefinisikan kepribadian adalah organisasi dinamik yang berkaitan dengan psikologi seseorang yang pada akhirnya membentuk model penyesuaian yang unik terhadap lingkungannya.

Pada dasarnya, kepribadian atau sifat pribadi diperlukan dalam mengimplementasikan manajemen kinerja yang efektif dan efisien pada suatu organisasi. Hal tersebut dikarenakan kepribadian dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja seseorang (Yang dan Hwang, 2014).

2.3.9 Survey

Singarimbun dan Effendi (2008), berpendapat bahwa *survey* merupakan tindakan pengumpulan data dari sampel yang mewakili seluruh populasi dengan menggunakan alat yang dinamakan kuesioner. Yang dimaksud dengan kuesioner adalah kumpulan pertanyaan tertulis yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi yang diketahui oleh responden.

Umumnya, banyak peneliti yang menggunakan kuesioner sebagai langkah dalam pengumpulan data. Namun kuesioner atau angket mempunyai kelebihan dan kekurangan sebagai alat pengumpulan data, diantaranya (Suharsimi Arikunto, 2010):

1. Kelebihan Kuesioner
 - a. Tidak memerlukan hadirnya pihak peneliti dalam proses pengambilan data.
 - b. Dapat dibagi secara langsung dan serentak terhadap subyek peneitian.
 - c. Bersifat fleksibel dimana dapat dijawab responden sesuai waktu senggang yang dimiliki oleh responden.
 - d. Identitas dari responden juga dapat dibuat anonim.

- e. Adanya standar pertanyaan yang sama yang diberukan kepada responden.
2. Kelemahaan kuesioner
- a. Kurangnya ketelitian responden sehingga adanya pertanyaan yang mungkin terlewatkan.
 - b. Pencarian validitas yang sukar didapatkan.
 - c. Jawaban yang tidak jujur dari pribadi responden.
 - d. Seringnya kuesioner yang tidak dikembalikan kepada pihak peneliti.

2.3.10 SEM-PLS

Structural Equation Modeling (SEM) adalah analisis teknik yang terdiri dari penggabungan dua metode statistik antara persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) dengan analisis faktor (*factor analysis*) (Imam Ghozali, 2006). Kemampuan dari metode ini yaitu untuk mencari hubungan dependen yang saling terkait dari konstruk yang diwakili oleh variabel pembentuknya (Ali et al., 2017). Perkembangan SEM tidak lepas dari keberhasilan dalam melakukan pengujian teori dan konsep secara lengkap. Dimana penggunaannya dikaitkan dengan kemampuan dalam melakukan evaluasi pengukuran variabel laten dan menguji hubungan antarvariabel laten (Junior, et al., 2014). Metode ini dikategorikan menjadi dua tipe yaitu model struktural dan model pengukuran. Model struktural memberikan gambaran antarhubungan pada variabel laten. Sedangkan model pengukuran memberikan gambaran mengenai hubungan pada variabel yang diamati (indikator) dengan variabel laten sebagai landasannya (Kline, 2005).

Sedangkan PLS adalah metode analisis yang memiliki karakteristik *soft modelling* karena mampu mengasumsikan data dengan skala pengukuran tertentu dengan jumlah sampel yang terbilang kecil (Imam Ghozali, 2006). Karena fitur statistik yang dimilikinya, penggunaan PLS-SEM akan lebih menjanjikan ketika terdapat karakteristik data yang tidak berdistribusi normal (Junior et al., 2014). Penggunaan PLS juga dapat digunakan ketika hubungan sebab—akibat yang diasumsikan masih lemah dan saat model yang diuji sangat kompleks (Ali et al., 2017). PLS-SEM memungkinkan algoritma dengan analisis *series ordinary least square* sehingga dapat diperoleh efisiensi perhitungan (Imam Ghozali, 2006).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan metodologi penelitian yang terdiri dari beberapa sub bab sebagai berikut:

3.1 Tempat dan Fokus Penelitian

Fokus dari penelitian yaitu melakukan analisis pengaruh *working performance* terhadap produktivitas pekerja pada industri manufaktur. Penelitian ini dilakukan di PT. Yamaha Electronics Manufacturing Indonesia yang berlokasi di kawasan industri PIER Bangil, Mojoparou, Rembang, Pasuruan, Jawa Timur.

3.2 Konseptual Model

Pengelolaan kinerja yang baik tidak lepas dari manajemen organisasi yang unggul dimana dalam prosesnya melibatkan manajer dengan bawahan (Budworth dan Mann, 2011). Cara pendekatan dan karakter dari manajer tersebut akan memberikan motivasi dalam proses pengembangan karyawan (Duff, 2013). Selain itu, kinerja dianggap sebagai kunci utama dalam pengolahan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dimana dapat digunakan dalam seleksi, promosi serta pembentukan kewenangan dan tanggungjawab (Peters, et al., 1999). Baik itu performansi secara individu ataupun secara organisasional akan memberikan peran yang penting dalam proses pembangunan yang lebih baik (DeNisi dan Smith, 2014).

Sonnentag dan Frese (2002) berpendapat mengenai konsep kinerja individu dengan memisahkan antara perilaku kerja seseorang dan hasil kerja. Sehingga tidak semua perilaku individu dapat tergolong ke dalam kategori kinerja, tetapi hanya yang relevan dengan tujuan organisais. Sementara itu, penentuan baik buruknya kinerja individu tidak sepenuhnya ditentukan oleh perilaku yang dimiliki, tetapi melalui proses penilaian dan evaluasi. Proses

penilaian tersebut biasanya hanya mengarah pada hasil kerja yang telah dilakukan. Namun, hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang juga memiliki relevansi dengan perilaku yang dimiliki (Sonnetag dan Frese, 2002). Shin-Yih et al. (2015) berpendapat bahwa evaluasi kinerja dapat dipandang melalui hasil kerja dan sikap secara bersamaan. Hasil kerja dapat dipantau secara objektif dari jumlah pekerjaan yang dapat terselesaikan serta tercapainya target pekerjaan baik skala individu atau kelompok. Sedangkan sikap yang terbentuk dari perilaku individu secara subyektif dapat dipandang melalui dedikasi terhadap pekerjaan dan lain sebagainya.

Performansi juga dapat dikatakan suatu aktivitas yang berkaitan dengan aspek psikologis, organisasi melakukan pengembangan sikap dan perilaku kerja *human resource* melalui beberapa tindakan perbaikan. Aktivitas perbaikan tersebut bertujuan untuk memaksimalkan keluaran seperti layanan, produk atau profit organisasi (Doore Van et al., 2010). Studi terbaru juga menunjukkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh kepribadian seseorang. Kepribadian antarindividu akan membaaur dalam interaksi sosial di tempat kerja. Dengan kepribadian yang dianggap baik akan menunjukkan hubungan interpersonal yang lebih erat satu dengan yang lainnya dalam lingkup kelompok atau organisasi (Yang dan Hwang, 2014).

Dengan pengelolaan kinerja yang baik terhadap *human resource*, karyawan akan lebih terfokus dan bekerja secara efisien dan diharapkan menjadi lebih produktif (Harris dan Fleming, 2017). Semakin meningkatnya produktivitas pekerja akan berkontribusi besar terhadap keuntungan organisasi (Grifell-Tatje dan Lovell, 1999). Tsikriktsis (2007) berpendapat dengan adanya peningkatan dan pengembangan operasional dari organisasi maka akan berdampak pada profit yang diterima organisasi. Sehingga dari uraian di atas terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H1: Hasil Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi.

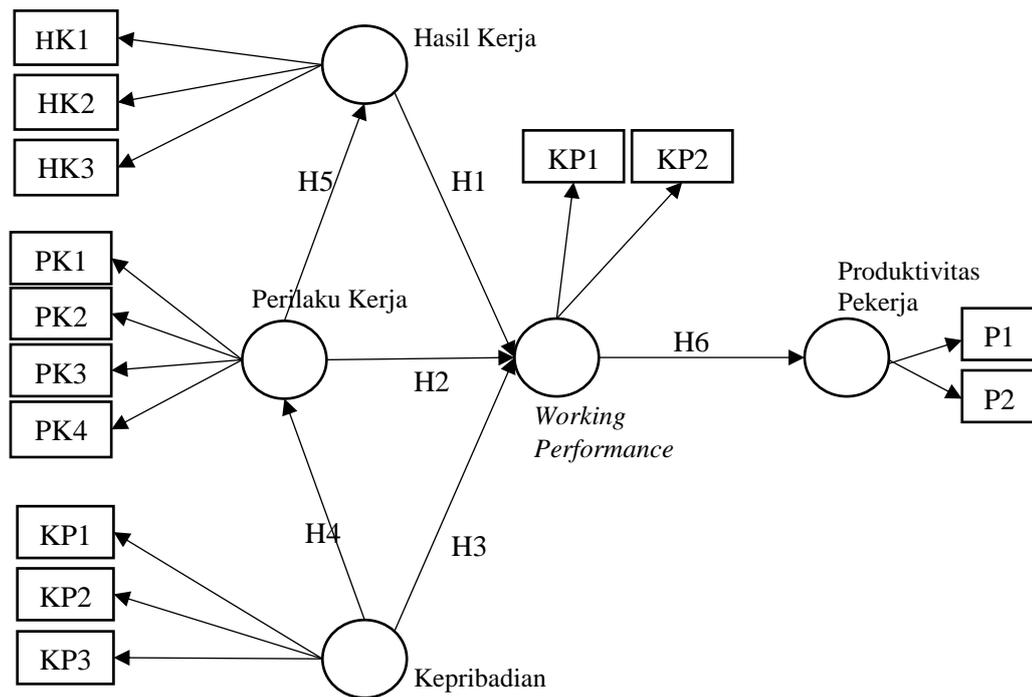
H2: Perilaku Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi.

H3: Kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performansi.

H4: Kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja

H5: Perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja.

H6: Performansi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pekerja.



Gambar 3. 1 Konseptual model penelitian

Tabel 3. 1 Variabel penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel
1	Hasil Kerja	Keluaran kerja yang dilakukan oleh seseorang di mana hasilnya dalam bentuk produk barang atau jasa yang dapat diukur kuantitas dan kualitasnya.
2	Perilaku Kerja	Perilaku merupakan persyaratan dalam melakukan pekerjaan yang memiliki hubungan dengan penyelesaian suatu pekerjaan.
3	Kepribadian	Merupakan sifat yang telah tertanam dan dibawa sejak lahir pada individu yang mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan..
4	<i>Work Performance</i>	Menyatakan sejauh mana manajer telah melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

No	Variabel	Definisi Variabel
5	Produktivitas Pekerja	Kemampuan untuk melakukan efisiensi dalam kegiatan memproduksi barang atau jasa. Hal berkaitan erat dengan tenaga kerja yang dapat diketahui dari perbandingan pengeluaran dengan jumlah yang digunakan atau jumlah jam kerja karyawan.

Tabel 3.2 Indikator dari tiap variabel

No	Variabel	Indikator	Kode Insturmen	Sumber
1	Hasil Kerja	Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan	HK1	Shin-Yih et al. (2015), Yang dan Hwang (2014)
		Kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan	HK2	
		Kuantitas hasil pekerjaan	HK3	
2	Perilaku Kerja	Perilaku yang diyaratkan kode etik	PK1	Mastrangelo et al., (2014), Hassan et al.,(2013)
		Disiplin Kerja	PK2	
		Profesionalisme	PK3	
		Kepemimpinan di dalam tim kerja	PK4	
3	Kepribadian	Inisiatif	KP1	Carnes et al. (2015), Hassan et al. (2013), Yang dan Hwang (2014)
		Kecerdasan	KP2	
		<i>Emotional Intellegence</i>	KP3	
4	<i>Work Performance</i>	Fleksibilitas	KP1	Jyoti dan Rani (2017), Shin-Yih et al. (2015)
		Kepuasan Kerja	KP2	

No	Variabel	Indikator	Kode Insturmen	Sumber
5	Produktivitas Pekerja	<i>Manpower</i>	P1	Naoum (2016), Prakash et al. (2017), Yu et al. (2018)
		<i>Utilization</i>		
		<i>Skillfulness</i>	P2	

3.3 Metode Pengambilan Data

3.3.1 Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini termasuk ke dalam data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dari subjek yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan (Saifuddin Azwar, 2013). Pada penelitian ini yang termasuk data primer yaitu jawaban mengenai kinerja dari *supervisor* atau pemimpin dalam tim dan departemen yang diperoleh dari penyebaran kuesioner.

Sedangkan data sekunder merupakan kumpulan data yang didapatkan secara tidak langsung oleh peneliti. Dengan kata lain data tersebut bisa didapatkan lewat pihak lain yang biasanya berupa laporan atau dokumen (Saifuddin Azwar, 2013). Yang tergolong sebagai data sekunder pada penelitian ini yaitu literatur, buku dan jurnal.

3.3.2 Pengambilan Data

Perolehan data dilakukan dengan menggunakan metode *survey* dimana dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang dituju. Berbagai pertanyaan atau pernyataan di dalam kuesioner disusun menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai 1 hingga 5 yang menyatakan ketidaksetujuan hingga setuju. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan yang berkaitan dengan indikator ataupun variable terkait penelitian. Data yang telah didapatkan dari penyebaran kuesioner kemudian diolah kedalam proses berikutnya yaitu uji validitas.

Validitas adalah pengukuran yang memperlihatkan tingkat keabsahan dari instrumen yang diuji. Uji validitas dilakukan dalam penelitian untuk membuktikan keabsahan

instrumen yang dipergunakan dalam penelitian (Suharsimi Arikunto, 2010). Uji validitas dan reliabilitas dapat dilakukan dengan persamaan 3.1 di bawah ini.

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(N \sum X^2) - (\sum X)^2\} \{(N \sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}} \dots \dots \dots (3.1)$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi

N = jumlah responden yang diuji coba

X = skor tiap *item*

Y = skor seluruh item responden yang diuji coba

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software Ms. Office Excel*. Berdasarkan teori, indikator dikatakan valid jika memiliki nilai korelasi r hitung $\geq r$ tabel. R tabel menggunakan tingkat keyakinan 95% ($\alpha=0,05$) dan berdistribusi dua arah.

3.4 Pengolahan Data

Dalam melakukan penelitian ini, digunakan analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Penggunaan SEM umumnya hanya menguji teori yang ada, sedangkan PLS memiliki keunggulan dalam pengujian yang bersifat *predictive model*, selain itu tergolong metode analisis ini juga tidak didasarkan pada banyak asumsi (Imam Ghazali, 2006). Berikut merupakan tahapan dalam melakukan pengolahan dengan PLS:

3.4.1 Pengukuran *Outer Model*

Outer model memberikan pendefinisian dari tiap blok indikator yang memiliki hubungan dengan variabel laten. Di dalam pengukuran outer model terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliability*.

Validitas konvergen dapat dilihat melalui korelasi antara skor indikator dan skor variabelnya. Dimana indikator dikatakan valid jika nilai AVE di atas 0,5 atau mampu menunjukkan keseluruhan *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai di atas 0,5.

Sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria dari validitas konvergen (Chin, 1998). Nilai AVE dapat diperoleh dengan persamaan 3.2 di bawah ini.

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^2 \lambda_i^2}{n} \dots \dots \dots (3.2)$$

Dimana:

AVE = rata-rata persentase skor varian didapatkan dari ekstrasi variabel laten

λ = merupakan *standarize loading factor*

i = jumlah indikator

Langkah berikutnya melakukan validasi diskriminan dengan membandingkan nilai *cross loading*. Model akan memenuhi syarat jika variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Tahap pengukuran *outer* terakhir yaitu dengan melihat nilai *Composite Reliability* yang terbentuk. Berikut Persamaan 3.3 untuk menentukan *Composite Reliability*.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) - \left(1 - \frac{\sum \sigma_{t^2}}{\sigma_{t^2}} \right) \dots \dots \dots (3.3)$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas

n = jumlah pertanyaan

$\sum \sigma_{t^2}$ = varian skor tiap pertanyaan

σ_{t^2} = varian total

3.4.2 Pengukuran *Inner Model*

Pengukuran *inner model* bertujuan untuk mengetahui hubungan antarvariabel di dalam suatu model. Pengukuran ini dapat ditinjau dari nilai koefisien determinansi (*R-square*), *Predictive Relevance (Q-Square)* dan *Goodness of Fit (GoF)*. Koefisien determinansi akan melihat kemampuan dari variabel pada model yang terbentuk. Setelah dilakukan pengukuran *R-Square*, kemudian dilakukan pengukuran *Q-Square*. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui baik atau tidaknya relevansi prediktif pada model yang terbentuk. Berikut merupakan persamaan 3.4 untuk melakukan pengukuran *Q-square*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_p^2) \dots \dots \dots (3.4)$$

Keterangan:

R_1^2, R_2^2, R_p^2 = Koefisien determinasi

Langkah berikutnya yaitu melakukan uji *Goodness of Fit* (GoF). Uji ini bertujuan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkatan kecocokan model yang terbentuk. Nilai *GoF* terbagi menjadi tiga kategori, jika nilai yang terbentuk $\geq 0,1$ termasuk kategori kecil, $\geq 0,25$ kategori sedang, dan $\geq 0,36$ kategori besar. Berikut merupakan persamaan 3.4 untuk melakukan uji *Goodness of Fit*.

$$GoF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}} \dots \dots \dots (3.5)$$

Keterangan:

\overline{AVE} = Rata-rata AVE

$\overline{R^2}$ = Rata-rata koefisien determinasi

3.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilakukan dengan meninjau nilai *T statistic* yang ada, dimana variabel dikatakan memiliki hubungan jika *T statistic* dengan uji *two-tailed* di atas 1,65 (tingkat signifikansi 10%), 1,96 (tingkat signifikansi 5%) dan 2,58 (tingkat signifikansi 1%) (Hair et al., 2011). Selain itu uji hipotesis dapat ditinjau dengan melihat nilai *p value*, dimana hipotesis dikatakan signifikan jika nilai *p value* yang terbentuk $< 0,05$.

3.5 Alat yang Digunakan

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik tentunya memerlukan peralatan sebagai penunjang dalam pembuatannya, diantaranya:

1. *Microsof Office Excel*

dimana penggunaannya sebagai pembuatan tabel dari penentuan dari parameter dan indikator yang ada. Selain itu alat ini dipergunakan sebagai pengelompokkan dan pengolahan dari hasil kuesioner dari data yang didapatkan serta uji validasi.

2. *Software SmartPLS 3.0*

Alat ini dipergunakan dalam pengolahan dan analisis dari data yang telah diperoleh dan ditentukan model struktural, model pengukuran dan skema pembobotannya.

BAB IV

PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan ditunjukkan hasil dari pengambilan data yang telah didapatkan serta analisis yang telah dilakukan. Di dalamnya terdiri dari hasil validasi butir pertanyaan atau pernyataan kuesioner, daftar pertanyaan yang dipergunakan, pengambilan data dan pengolahan serta hasil yang didapatkan.

4.1 Validasi Data

Validasi data dilakukan untuk menguji daftar pertanyaan dari kuesioner yang telah dibuat. Cara yang dilakukan untuk uji validasi yaitu dengan membagikan kuesioner kepada responden untuk dilakukan pengisian. Setelah hasil pengisian kuesioner didapatkan kembali, data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan *software Ms. Office Excel* untuk diuji butir pertanyaannya. Jika terdapat butir pertanyaan yang tidak valid maka dilakukan perbaikan kembali dengan cara melakukan perubahan pertanyaan dan menyebarkannya kembali serta dilakukan validasi ulang.

Validasi tahap pertama dilakukan untuk menguji 14 indikator pertanyaan yang terbentuk. Jumlah yang digunakan pada tahapan uji validasi pertama sebanyak 31 responden. Tabel 4.1 menunjukkan daftar pertanyaan dan Tabel 4.2 menunjukkan hasil uji validasi.

Tabel 4.1 Daftar pertanyaan kuesioner pertama

Variabel	Indikator	Kode	Pertanyaan
Hasil Kerja	Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	HK1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya sedikit kesalahan yang dilakukan
	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	HK2	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditargetkan selesai
	Kuantitas pekerjaan	HK3	Pekerjaan yang sudah saya selesaikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ditargetkan
Perilaku Kerja	Perilaku yang disyaratkan kode etik	PK1	Kegiatan saya selalu dilandaskan pada prosedur etik yang berlaku
	Disiplin Kerja	PK2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketaatan dan tanggung jawab
	Profesionalisme	PK3	Saya dapat membedakan hak dan kewajiban dalam melakukan aktivitas kerja
	Kepemimpinan dalam tim	PK4	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu mengkoordinir bawahan sesuai SOP
Kepribadian	Inisiatif	KP1	Saya sebagai penentu keputusan atau penengah permasalahan yang timbul dari tim
	Kecerdasan	KP2	Penggunaan wawasan dan ilmu dalam memberikan arahan/penjelasan kepada bawahan
	Emotional Intelligence	KP3	Saya mampu mengontrol emosi saya dalam menghadapi aktivitas kerja
Working Performance	Fleksibilitas	WP1	Selalu menyesuaikan tindakan berdasarkan situasi untuk mencapai tujuan perusahaan
	Kepuasan Kerja	WP2	Hubungan yang terjadi di dalam tim kerja terjalin dengan baik
Produktivitas Pekerja	Manpower Utilization	PP1	Kebijakan saya dalam mengatur berdampak pada pemanfaatan penggunaan tenaga kerja
	Skillfulness	PP2	Kebijakan yang saya ambil berdampak dalam peningkatan keterampilan pekerja

Tabel 4.2 Validasi butir pertanyaan pertama

No	HK			PK				KP			WP		PP	
	HK1	HK2	HK3	PK1	PK2	PK3	PK4	KP1	KP2	KP3	WP1	WP2	PP1	PP2
1	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4
2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	3	5	5
6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
7	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
8	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
9	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4
10	5	4	4	3	4	4	4	5	1	5	4	4	4	3
11	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
13	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
15	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4
16	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4

No	HK			PK				KP			WP		PP	
	HK1	HK2	HK3	PK1	PK2	PK3	PK4	KP1	KP2	KP3	WP1	WP2	PP1	PP2
18	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
19	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	1	5
20	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3
21	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
22	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5
23	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
25	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	4	5	5
27	4	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	3
28	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4
29	5	5	5	4	3	5	5	3	5	4	4	4	5	5
30	4	5	4	3	2	5	4	3	5	5	4	4	4	5
31	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
	0,515	0,675	0,639	0,407	0,191	0,639	0,358	0,324	0,740	0,467	0,318	0,196	0,406	0,687

Keterangan:

1 = Sangat Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

Uji validitas perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kevalidan yang dimiliki suatu pertanyaan. Pertanyaan dapat dikatakan valid jika diketahui nilai dari $R_{hitung} \geq R_{tabel}$. Dikarenakan uji validitas dilakukan terhadap 31 responden sehingga nilai R_{tabel} yang ditetapkan sebesar 0,355. Dari uji validasi yang telah dilakukan, terdapat beberapa indikator yang tidak valid diantaranya PK2, SP1, WP1, dan WP2. Pertanyaan pada indikator yang tidak valid akan diubah serta dapat dilakukan penambahan indikator.

Pada uji validasi tahap kedua dilakukan terhadap 19 indikator pertanyaan dimana terdapat penambahan 5 indikator pertanyaan. Uji validasi dilakukan terhadap 41 responden dengan menggunakan software *Ms. Office Excel*. Tabel 4.3 menunjukkan daftar pertanyaan pada tahapan validasi kedua dan Tabel 4.4 menunjukkan hasil uji validasi.

Tabel 4.3 Daftar pertanyaan kuesioner tahap dua

Variabel	Indikator	Kode	Pertanyaan
Hasil Kerja	Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	HK1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya sedikit kesalahan yang dilakukan
	Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan	HK2	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditargetkan selesai
	Kuantitas pekerjaan	HK3	Pekerjaan yang sudah saya selesaikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ditargetkan
Perilaku Kerja	Perilaku yang disyaratkan kode etik	PK1	Kegiatan saya selalu dilandaskan pada prosedur etik yang berlaku
	Disiplin Kerja	PK2	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan penuh ketaatan dan tanggung jawab
	Profesionalisme	PK3	Saya dapat membedakan hak dan kewajiban dalam melakukan aktivitas kerja

Variabel	Indikator	Kode	Pertanyaan
Kepribadian	Kepemimpinan dalam tim	PK4	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu mengkoordinir bawahan sesuai SOP
	Inisiatif	KP1	Saya dapat menentukan keputusan kebijakan di dalam tim kerja
	Kecerdasan	KP2	Penggunaan wawasan dan ilmu dalam memberikan arahan/penjelasan kepada bawahan
	<i>Emotional Intelligence</i>	KP3	Saya mampu mengontrol emosi saya dalam menghadapi aktivitas kerja
	Kesungguhan Hati	KP4	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh
Working Performance	Fleksibilitas	WP1	Saya mampu menyesuaikan diri berdasarkan situasi nyata di dalam kegiatan operasional perusahaan
	Kepuasan Kerja	WP2	Interaksi saya dengan tim kerja saya terjalin dengan baik
	Komitmen Kerja	WP3	Saya memegang teguh visi dan misi perusahaan serta melaksanakannya dalam tugas
	<i>Information Sharing</i>	WP4	Pertukaran informasi di dalam tim kerja berjalan dengan baik
Produktivitas Pekerja	<i>Teamwork</i>	WP5	Kerjasama di dalam tim kerja berjalan dengan baik
	<i>Manpower Utilization</i>	PP1	Kebijakan saya dalam mengatur berdampak pada pemanfaatan penggunaan tenaga kerja
	<i>Skillfulness</i>	PP2	Kebijakan yang saya ambil berdampak dalam peningkatan keterampilan pekerja
	Profit	PP3	Kebijakan saya dalam mengatur mampu memberikan profit lebih bagi perusahaan dan pekerja

Tabel 4.4 Validasi kuesioner tahap dua

No	HK			PK				KP				WP					PP		
	HK1	HK2	HK3	PK1	PK2	PK3	PK4	KP1	KP2	KP3	KP4	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	PP1	PP2	PP3
1	5	5	4	3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3
2	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3
3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5
6	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
8	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3
9	4	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5
10	4	4	4	3	3	4	3	1	1	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4
11	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
12	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
13	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
14	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
15	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	3	4	4	3
16	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4

No	HK			PK				KP				WP					PP		
	HK1	HK2	HK3	PK1	PK2	PK3	PK4	KP1	KP2	KP3	KP4	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	PP1	PP2	PP3
18	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	3
19	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	3	4	5	3	3	5	5	5	5
20	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5
22	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
23	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3
24	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5
25	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5
26	4	3	4	3	4	3	5	3	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5
27	4	4	4	3	3	3	4	2	1	2	3	4	4	5	3	4	3	3	3
28	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5
29	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	3
30	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
31	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5
32	4	5	4	5	4	3	4	3	5	2	4	5	4	3	5	3	5	4	4
33	4	4	3	4	5	3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	3	5	5	4
34	5	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	5	5	5	3	3	4	5	3
35	5	5	3	5	5	4	5	3	2	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5

No	HK			PK				KP				WP					PP		
	HK1	HK2	HK3	PK1	PK2	PK3	PK4	KP1	KP2	KP3	KP4	WP1	WP2	WP3	WP4	WP5	PP1	PP2	PP3
36	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4
37	4	5	5	4	4	5	5	4	3	2	4	5	5	4	5	3	4	4	4
38	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5
39	4	5	4	4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	5	5	4
40	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5
41	3	4	4	5	4	5	4	3	2	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3
	0,341	0,336	0,411	0,462	0,484	0,390	0,426	0,445	0,610	0,629	0,356	0,593	0,608	0,320	0,382	0,397	0,454	0,565	0,423

Pada uji validasi kedua dilakukan terhadap 41 responden sehingga nilai R tabel yang ditetapkan sebesar 0,3081. Indikator pertanyaan dapat dikatakan valid jika nilai R hitung \geq R tabel. Dari uji yang telah dilakukan, keseluruhan pertanyaan pada uji validasi kedua sudah valid dikarenakan nilai R hitung lebih besar dari nilai R tabel.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Outer Model

Dalam melakukan analisis *outer model* (*measurement model*) terhadap data yang telah diolah dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0* dapat ditinjau dari beberapa kriteria, yaitu melalui hasil *discriminant validity*, *composite reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE).

4.2.1.1 Convergent Validity

Hasil dari *Convergent validity* akan menunjukkan nilai reflektif indikator yang didapatkan dari korelasi dari komponen pembentuk yang ada. Menurut Chin, 1998 (dalam Ghazali, 2006) jika besarnya skala nilai *loading* yang terbentuk antara 0,5 hingga 0,6 pada tiap indikator maka dapat dikatakan sudah cukup memadai. Sehingga pada penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* dengan nilai 0,5. Hasil dari perbandingan *outer loading* yang terbentuk ditunjukkan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 *Outer loading*

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Outer Loading</i>
	Model Awal	Baru
Hasil Kerja		
HK1	0,543	0,547
HK2	0,796	0,862
HK3	0,743	0,659
Perilaku Kerja		
PK1	0,745	0,708
PK2	0,675	0,918

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Outer Loading</i>
	Model Awal	Baru
PK3	0,423	-
PK4	0,461	-
Kepribadian		
KP1	0,686	0,815
KP2	0,704	0,71
KP3	0,835	0,81
KP4	0,374	-
<i>Working Performance</i>		
WP1	0,791	0,815
WP2	0,827	0,893
WP3	0,363	-
WP4	0,348	-
WP5	0,479	-
Produktivitas Pekerja		
PP1	0,904	0,95
PP2	0,894	0,912
PP3	0,414	-

Dari hasil yang didapatkan, terdapat beberapa korelasi antara indikator dengan variabel pada model awal yang belum memenuhi besaran *convergent validity*. Indikator tersebut diantaranya PK3, PK4, KP4, WP3, WP4, WP5 dan PP5. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan nilai *loading factor* yang terbentuk kurang dari 0,5. Selanjutnya dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan indikator yang memiliki nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 tersebut. Dari hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,5.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity akan menunjukkan derajat ketidaksesuaian antar variabel laten yang ada pada model yang dibentuk. Hasil dari *discriminant validity* dapat ditinjau berdasarkan nilai *cross loading* yang terbentuk dari masing-masing variabel laten. Jika

variabel laten dengan setiap indikatornya (variabel manifes) memiliki nilai *loading* yang lebih besar dibandingkan variabel laten lainnya maka dapat dikatakan model tersebut baik (Hair . Tabel 4.6 merupakan hasil *discriminant validity* yang didapatkan pada model yang terbentuk.

Tabel 4.6 *Discriminant validity*

	Hasil Kerja	Perilaku Kerja	Produktivitas Perusahaan	Sifat Pribadi	Working Performance
Hasil Kerja	0,702				
Perilaku Kerja	0,162	0,78			
Produktivitas Perusahaan	0,29	0,57	0,817		
Kepribadian	0,142	0,428	0,043	0,931	
Working Performance	0,572	0,303	0,301	0,41	0,855

Hasil yang didapatkan dari pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa setiap variabel laten dengan indikatornya (variabel manifes) memiliki nilai *loading* yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* pada variabel yang lainnya. Sehingga nilai *discriminant validity* pada model penelitian ini dapat dikatakan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

4.2.1.3 Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen pertanyaan yang terbentuk dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat ukur. Apabila dipergunakan untuk mengambil data beberapa kali maka akan memperlihatkan tingkatan konsistensi yang tinggi. Suatu variabel laten dapat dikatakan baik jika memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2011). Selain itu besarnya *Average Variance Extracted (AVE)* yang dihasilkan dapat menunjukkan tercapainya *discriminant validity* dengan nilai yang lebih besar dari 0,5 (Hair et al., 2011). Tabel 4.7 merupakan hasil dari *composite reliability* dan *Average Variance Extracted*.

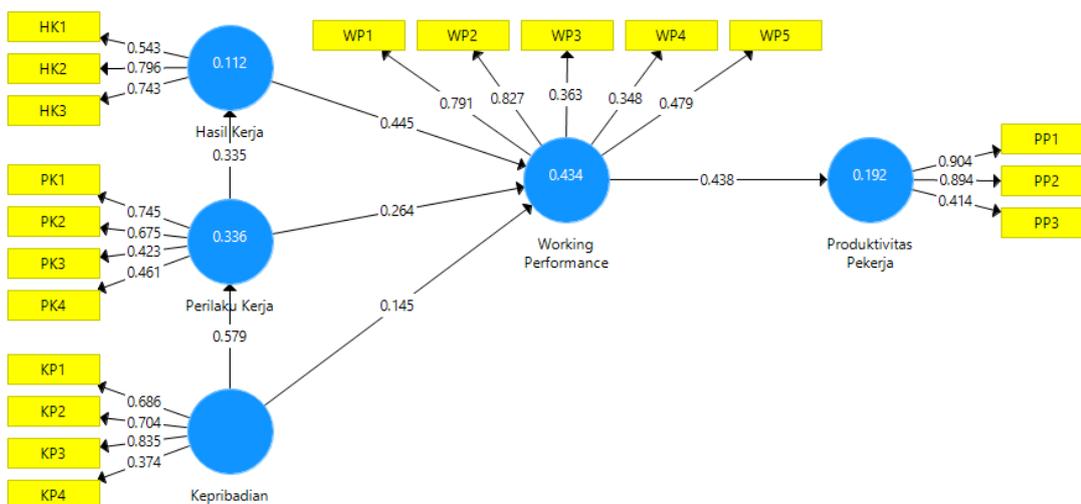
Tabel 4.7 *Composite reliability* dan *Average Variance Etracted (AVE)*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extraced (AVE)</i>
Hasil Kerja	0,738	0,502
Perilaku Kerja	0,823	0,608
Produktivitas Pekerja	0,798	0,667
Kepribadian	0,929	0,867
<i>Working Performance</i>	0,844	0,731

Dari hasil pengolahan yang telahdidapatkan, diketahui bahwa nilai yang terbentuk dari *composite reliability* setiap variabel lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel laten memiliki reliabilitas yang baik. Untuk nilai AVE yang terbentuk dari setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,5 yang menandakan tercapainya *discriminant validity*. Maka, model yang terbentuk dari penelitian ini memenuhi keseluruhan kriteria *outer model*.

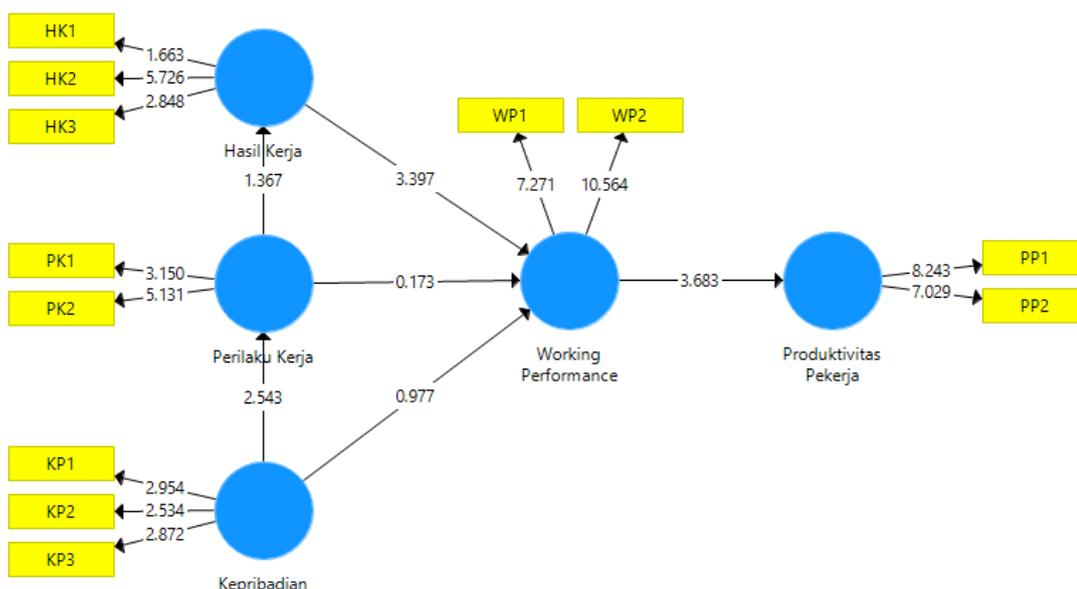
4.2.2 *Inner Model*

Untuk melakukan analisis *inner model* atau model struktural dapat dilakukan dengan menggunakan tiga uji, yaitu uji *R-Square* (R^2), *Q-Square* (Q^2) dan *Goodness of Fit*. Uji *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antar konstruk eksogen dan endogen pada model yang terbentuk. Berikut merupakan model yang terbentuk ditunjukkan pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 Model awalan

Dari hasil yang didapatkan pada gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa model penelitian yang terbentuk belum valid. Hal tersebut dikarenakan masih terdapat beberapa konstruk dengan nilai *loading factor* di bawah 0,5. Agar model penelitian menjadi valid maka dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan konstruk antara indikator dengan variabel yang memiliki nilai kurang dari 0,5 tersebut. Gambar 4.2 merupakan model pengujian ulang yang terbentuk.



Gambar 4.2 Uji model baru

Gambar di atas merupakan model baru yang terbentuk dari model sebelumnya yang belum valid dimana beberapa konstruk dengan *loading factor* di bawah ketetapan sudah dihilangkan. Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan model baru. Hal tersebut dikarenakan setelah dilakukan uji model maka didapatkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,5.

4.2.2.1 Uji *R-Square* (R^2)

Dari model baru yang telah terbentuk, langkah selanjutnya yaitu melakukan uji *R-Square* (R^2) pada tiap variabel laten dependen. Uji ini tetap dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Hasil yang didapatkan dari uji *R-Square* ditunjukkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Nilai *R-square* (R^2)

Variabel	<i>R-Square</i>
Hasil Kerja	0,084
Perilaku Kerja	0,324
Produktivitas Pekerja	0,168
<i>Working Performance</i>	0,373

Berdasarkan tabel di atas, didapatkan nilai *R-Square* untuk variabel hasil kerja sebesar 0,084. Sehingga sebesar 8,4% variabel hasil kerja dipengaruhi oleh perilaku kerja suatu individu, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Untuk variabel perilaku kerja sebesar 0,324. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 32,4% variabel perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh kepribadian. Kemudian pada variabel produktivitas pekerja sebesar 0,206. Hal tersebut menandakan bahwa sebesar 16,8% variabel produktivitas pekerja dipengaruhi oleh *working performance*. Sedangkan pada variabel *working performance* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,373 yang berarti bahwa 37,3% variabel *working performance* dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel pembentuknya yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan kepribadian.

4.2.2.2 Uji *Q-Square* (Q^2)

Uji *Q-Square* dilakukan untuk mengukur seberapa baik model dan parameter yang terbentuk. Jika nilai *Q-Square* > 0 maka model yang terbentuk memiliki *predictive relevance* yang baik, sedangkan *Q-Square* < 0 dapat dikatakan *predictive relevance* dari model kurang baik. Berikut merupakan hasil dari uji *Q-square* yang telah dilakukan.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - R3^2)(1 - R4^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,084^2)(1 - 0,307^2)(1 - 0,147^2)(1 - 0,373^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0,993)(0,906)(0,979)(0,861)$$

$$Q^2 = 0,242$$

Dari pengujian yang telah dilakukan, didapatkan nilai *Q-square* sebesar 0,242 yang berarti bahwa model yang terbentuk memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.2.2.3 *Goodness of Fit*

Uji *Goodness of Fit* dilakukan untuk mengetahui tingkat kelayakan suatu model (Hair et al., 2011). *Goodness of Fit* terbagi menjadi tiga kategori, jika nilai yang terbentuk $\geq 0,1$ termasuk kategori kecil, $\geq 0,25$ termasuk kategori sedang, dan $\geq 0,36$ termasuk kategori besar. Berikut merupakan hasil dari uji *Goodness of Fit*.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,675 \times 0,237}$$

$$GoF = 0,399$$

Dari pengujian *Goodness of Fit* yang telah dilakukan, didapatkan nilai sebesar 0,399 yang termasuk kategori besar sehingga model memiliki tingkat kelayakan yang baik.

4.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antarvariabel di dalam penelitian. Untuk mengetahui pengaruh tersebut dapat ditinjau dari nilai *T statistic* yang terbentuk. Variabel dikatakan memiliki hubungan jika *T statistic* dengan uji *two-tailed* di atas 1,65 (tingkat signifikansi 10%), 1,96 (tingkat signifikansi 5%) dan 2,58 (tingkat signifikansi 1%) (Hair et al., 2011). Selain itu penentuan ada tidaknya pengaruh juga dapat dilihat dari hasil *P value* yang terbentuk < 0,05. Uji hipotesis pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Pengujian hipotesis

		<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>
H1	Hasil Kerja » <i>Working Performance</i>	3,397	0,001
H2	Perilaku Kerja » <i>Working Performance</i>	2,543	0,011
H3	Kepribadian » <i>Working Performance</i>	0,977	0,329
H4	Kepribadian » Perilaku Kerja	0,136	0,172
H5	Perilaku Kerja » Hasil Kerja	0,173	0,862
H6	<i>Working Performance</i> » Produktivitas Perusahaan	3,683	0

Dari hasil uji *bootstrapping*, di dapatkan nilai *P value* pada beberapa hubungan variabel $\leq 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis H1, H2 dan H6 memiliki pengaruh yang signifikan dengan tingkat keberhasilan 95% dan tingkat kegagalan sebesar 5%. Sedangkan untuk variabel H3, H4 dan H5 tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil dan pembahasan dari pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

Dalam tahapan pengambilan data, dilakukan uji validasi pada butir pertanyaan yang didapatkan dari 31 responden (tabel 4.1). Dari 14 indikator pertanyaan yang tersedia, terdapat beberapa pertanyaan yang tidak valid. Hal tersebut dikarenakan nilai R hitung kurang dari nilai R tabel, dimana ketentuan nilai R tabel dengan jumlah responden sebanyak 31 yaitu 0,355. Kemudian untuk melakukan perbaikan dalam melakukan penyusunan ulang pertanyaan dan penambahan indikator.

Pada uji validasi tahap kedua didapatkan 41 responden untuk menguji 19 indikator pertanyaan. Keseluruhan butir pertanyaan telah valid dikarenakan nilai R hitung \geq R tabel. Nilai R tabel yang dipergunakan untuk 41 responden sebesar, 0,308. Setelah data memenuhi syarat maka dilakukan pengujian dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Pada pengujian model tidak memiliki kesesuaian dengan konseptual model yang sudah terbentuk dikarenakan terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Chin (dalam Ghazali, 2006) berpendapat bahwa skala pengukuran nilai *loading factor* dianggap cukup memadai jika memiliki nilai 0,5 hingga 0,6.

Setelah menghilangkan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah ketentuan, dilakukan pengujian ulang. Setelah *keseluruhan loading factor* yang terbentuk memiliki nilai di atas 0,5 maka dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya yaitu

uji *discriminant validity*, *reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE), uji *R-Square*, *Q-Square*, *Goodness of Fit* serta *bootstapping*.

Hasil dari *discriminant validity* menunjukkan bahwa model yang terbentuk tergolong baik dikarenakan nilai *cross loading* dari masing-masing variabel lebih besar. Kemudian pada uji *discriminant validity* juga dapat dikatakan tercapai jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Dari hasil uji yang telah dilakukan, keseluruhan nilai AVE yang terbentuk pada model penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Untuk reliabilitas suatu variabel dapat dikatakan baik jika *composite reliability* yang terbentuk memiliki nilai lebih besar dari 0,7 dan keseluruhan variabel pada model ini memiliki nilai di atas ketentuan.

Pada uji berikutnya yaitu *R-Square* diketahui bahwa sebesar 8,4% variabel hasil kerja dipengaruhi oleh perilaku kerja. Lalu sebesar 32,4% variabel perilaku kerja dipengaruhi oleh kepribadian seseorang. Kemudian sebesar 16,8% variabel produktivitas pekerja dapat dipengaruhi oleh *working performance*. Selain itu bahwa 37,3% variabel *working performance* dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel pembentuknya yaitu hasil kerja, perilaku kerja dan kepribadian. Untuk uji *Q-Square* menunjukkan bahwa model yang terbentuk memiliki *predictive relevance* yang baik dan untuk pengujian *Goodness of Fit* mendapatkan hasil bahwa model memiliki tingkat kelayakan yang baik pula.

Langkah selanjutnya yaitu melakukan uji *bootstrapping* yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antarvariabel penelitian. Variabel dikatakan memiliki hubungan jika *T statistic* dengan uji *two-tailed* di atas 1,65 (tingkat signikansi 10%), 1,96 (tingkat signifikansi 5%) dan 2,58 (tingkat signifikansi 1%). Selain itu untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan pada variabel juga dapat ditinjau nilai *P value* yang terbentuk. Dimana jika $P\ value \leq 0,05$ berarti hubungan antarvariabel memiliki hubungan yang signifikan.

Uji hipotesis pertama adalah variabel hasil kerja dengan *working performance* (H1) dimana nilai *P value* yang terbentuk $\leq 0,05$ sehingga H1 diterima. Dengan kata lain hasil kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *working performance*. Shin-Yih et al.(2015) berpendapat bahwa evaluasi dari kinerja dapat ditinjau berdasarkan hasil

kerja. Secara objektif dari jumlah pekerjaan yang dapat terselesaikan serta tercapainya target pekerjaan.

Pada uji hipotesis yang kedua yakni variabel perilaku kerja dengan *working performance* (H2). Didapatkan hasil bahwa nilai $P\ value \leq 0,05$ sehingga H2 diterima. Dari pengujian ini diketahui bahwa perilaku kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *working performance*. Mastrangelo et al. (2014) berpendapat bahwa pemimpin harus memiliki fokus terhadap perilakunya sendiri sehingga berdampak pada kesuksesan organisasi. Namun Sonnetag dan Frese (2002) yang menyatakan bahwa tidak semua perilaku individu dapat mempengaruhi performansi, tetapi hanya perilaku yang mengarah terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Uji hipotesis ketiga yaitu variabel kepribadian dengan *working performance* (H3). Dari uji yang telah dilakukan, didapatkan nilai $P\ value \geq 0,05$ sehingga H3 ditolak. Yang artinya kepribadian tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *working performance*. Cavatozotte (dalam Deinert et al., 2015) berpendapat bahwa kepribadian dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui hubungan perilaku di dalam suatu pekerjaan.

Pada uji hipotesis keempat yaitu kepribadian terhadap perilaku kerja (H4). Dari hasil pengujian didapatkan nilai $P\ value \geq 0,05$ sehingga H4 ditolak. Artinya bahwa kepribadian memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja. Deinert et al. (2015) menyatakan bahwa kepribadian memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, perilaku serta pembentukan persepsi pada suatu individu. Termasuk membentuk seseorang berperilaku sosial maupun perilaku dalam organisasi. Namun pada penelitian kali ini kedua variabel tersebut tidak memiliki hubungan signifikan, salah satu penyebabnya adalah kepribadian yang kuat dari individu sehingga tidak mudah terpengaruh untuk membentuk pola perilaku, selain itu setiap individu dalam organisasi yang diteliti memiliki kriteria masing-masing seperti *introvert*, *ekstrovert* serta *ambivert*.

Uji hipotesis kelima yaitu perilaku kerja terhadap hasil kerja (H5). Dari hasil pengujian didapatkan nilai $P\ value \geq 0,05$ sehingga H5 ditolak. Artinya variabel perilaku kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja. Sebagaimana

pendapat dari Sonnentag dan Frese (2002) bahwa konsep dari kinerja individu antara perilaku kerja seseorang dan hasil kerja sehingga kedua hal tersebut tidak memiliki keterkaitan.

Untuk uji hipotesis yang terakhir yaitu *working performance* terhadap produktivitas pekerja (H6). Hasil menunjukkan bahwa nilai P value $\leq 0,05$ sehingga H6 diterima. Artinya bahwa *working performance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pekerja. Dengan adanya pengelolaan kinerja akan meningkatkan kemampuan yang berdampak pada peningkatan produktivitas (Harris dan Fleming, 2017; Jyoti dan Rani, 2014).

Dari pengujian di atas diketahui bahwa terdapat hipotesis yang ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam hubungan antarvariabel yang diuji tidak memiliki pengaruh. Beberapa penyebab tidak diterimanya hipotesis yaitu karena sampel data yang dipergunakan terlalu kecil ataupun pemilihan indikator pada tiap variabel yang belum sesuai ataupun tahapan dalam melakukan analisis.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan disampaikan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan serta saran yang dapat dijadikan sebagai kelanjutan untuk penelitian yang akan datang.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengolahan dan analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu hasil kerja, perilaku kerja, kepribadian, *working performance* dan produktivitas pekerja.
2. Indikator pada tiap variabel diantaranya:
 - a. Hasil kerja: kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan dan kuantitas pekerjaan.
 - b. Perilaku kerja: perilaku yang disyaratkan kode etik dan disiplin kerja.
 - c. Kepribadian: inisiatif, kecerdasan dan *emotional intelligence*.
 - d. *Working performance*: Fleksibilitas, kepuasan kerja dan komitmen kerja.
 - e. Produktivitas pekerja: *manpower utilization* dan *skillfulness*.
3. Dari hasil uji, variabel yang memiliki hubungan signifikan adalah hasil kerja terhadap *working performance*, perilaku kerja terhadap *working performance* serta *working performance* terhadap produktivitas pekerja. Sedangkan variabel yang tidak berpengaruh adalah kepribadian terhadap *working performance* serta kepribadian terhadap perilaku kerja dan perilaku kerja terhadap hasil kerja.

6.2 Saran

Perlu diakui bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Saran pada penelitian yang akan datang yaitu adanya pengembangan dalam hubungan antarvariabel yang belum signifikan. Selanjutnya data sampel penelitian ini dilakukan pada sektor komersial/swasta. Untuk kedepannya disarankan untuk melakukan penelitian pada pada perusahaan sektor publik/pemerintahan. Di dalamnya dapat berisi mengenai perbandingan atau perbedaan antara perusahaan sektor publik dengan sektor swasta. Di samping itu penelitian terbatas pada perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur sehingga penelitian dapat diperluas pada penelitian bidang jasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. & Allen, M., 2015. "High performance HRM and establishment performance in Pakistan: an empirical analysis". *Employee Relations: The International Journal*, 37(5), pp. -.
- Al Mazrouei, H. & Zecca, R., 2015. "Expatriate leadership competencies and performance: a qualitative study". *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), pp. 404-424.
- Ali, F. et al., 2017. "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Angela, Chen, S.-y., Bian, M.-d. & Hou, Y.-H., 2015. "Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance". *Personnel Review*, 44(4).
- Anitha, J., 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308-323.
- Arikunto, S., 2010. *Prosedure Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S., 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bersin, J., Howard, C., O'Leonard, K. & Mallon, D., 2009. *Learning Management System*. Bersin & Associates
- Bourne, M. et al., 2013. "Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices". *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), pp. 1599-1622.
- Budworth, M.-H. & Mann, S. L., 2011. Performance management: where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 21(2), pp. 81-84.
- Carnes, A., Houghton, J. D. & Ellison, C. N., 2015. What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), pp. -.
- Cervone, D. & Pervin, L. A., 2010. *Personality theory and research*. New York: Wiley.

- Chin, W. W., 1998. *The Partial Least Square Approach for Structural Equation Modeling*. Ohio: Cleveland.
- Crouzer, B., Parker, D. W. & Pathak, R., 2014. "Preparing for productivity intervention initiatives". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), pp. 946-959.
- Deinert, A. et al., 2015. "Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance". *The Leadership Quarterly*
- DeNisi, A. S. & Smith, C. E., 2014. Performance appraisal, performance management, and firm level performance. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 127-179.
- Dessler, G., 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10 ed. Jakarta: PT. Indeks.
- Doore Van, W., Bouckaert, G. & Halligan, J., 2010. Defining the concepts. *Performance Management in the Public Sector*, pp. 16-36.
- Duff, A. J., 2013. Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), pp. 204-221.
- Fahmi, I., 2012. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, E., 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi 2 ed. Jakarta: Erangga.
- Gambhir, D. & Sharma, S., 2015. Productivity in Indian manufacturing: evidence from the textile industry. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 31(2), pp. 71-85.
- Ghozali, I., 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Golroudbary, S. & Zahraee, S., 2015. "System dynamics model for optimizing the recycling and collection of waste material in a closedloop supply chain". *Simulation Modelling and Theory*, 53(1), pp. 88-102.
- Griffell-Tatje, E. & Lovell, C. A., 1999. Profits and productivity. *Management Science*, 45(9), pp. 1177-1193.
- Habtoor, N., 2016. "Influence of human factors on organisational performance: quality improvement practices as a mediator variable". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4).
- Hair, F. H., Ringle, C. M. & Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139-152.

- Hajikazemi, S., Andersen, B. & Langlo, J. A., 2017. "Analyzing electrical installation labor productivity through work sampling". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), pp. -.
- Halpin, A., 1966. *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Hanley, C., 2014. "Putting the bias in skill-biased technological change? A relational perspective on white-collar automation at general electric". *American Behavioral Scientist*, 58(3), pp. 400-415.
- Harris, E. G. & Fleming, D. E., 2017. "The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance". *Journal of Services Marketing*.
- Hasibuan, S., 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E., 2013. Ethical and empowering leadership and leader selection effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), pp. 130-146.
- Hernaus, T. & Mikulic, J., 2014. "Work characteristics and work performance of knowledge workers". *EuroMed Journal of Business*, 9(3), pp. 268-292.
- Heutel, G., 2012. "How should environmental policy respond to business cycles? Optimal policy under persistent productivity shocks". *Review of Economic Dynamics*, 24(6), pp. 244-264.
- Hooi, L. W. & Leong, T. Y., 2017. Total Productive Maintenance and manufacturing performance improvement. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 23(1).
- Ingham, J. & Ulrich, D., 2016. "Building better HR departments". *Strategic HR Review*, 15(3), pp. 129-136.
- Islam, M. & Karim, A., 2011. Manufacturing practices and performance: Comparison among small-medium and large industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(1), pp. 46-31.
- Junior, J. F. H., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G., 2014. "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research". *European Business Review*, 26(2), pp. 106-121.
- Jyoti, J. & Rani, A., 2017. "High performance work system and organisational performance: role of knowledge management". *Personnel Review*.

- Karimi, L., Gilbreath, B., Kim, T.-Y. & Grawitch, M. J., 2014. "Come rain or come shine: supervisor behavior and employee job neglect". *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), pp. 210-225.
- Katou, A. A., 2017. "How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), pp. 797-821.
- Kennerley, M. & Neely, A., 2003. "Measuring performance in a changing business environment". *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), pp. 213-229.
- Kim, H. J., Hur, W.-M., Moon, T.-W. & Jun, J.-K., 2017. "Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance". *Business Research Quarterly*, Volume 20, pp. 124-136.
- Kline, R., 2005. *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kont, K.-R. & Janston, S., 2013. "Library employees' attitudes towards the measurement and appraisal of their work performance: study in Estonian university library". *Library Management*, 34(6/7), pp. 521-537.
- Kumar, R., Garg, D. & Garg, T., 2011. TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries. *The TQM Journal*, 23(1), pp. 36-46.
- Lekan, A. M. et al., 2013. "Target output, extended output and site productivity: tales of the expected". *Journal of Environment and Earth Science*, 3(3), pp. 38-45.
- Maharjan, 2012. "Assosiation between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers". *Administrative and Management Review*, 24(2).
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R. & Lorenzet, S. J., 2014. The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), pp. 590-604.
- Mushtaq, R., Raja, U. & Khan, M. B., 2017. "Unpacking the combined effects of job scope and supervisor support on in-role performance". *Journal of Management Development*.
- Naoum, S. G., 2016. "Factors influencing labor productivity on construction sites. A state-of-the-art literature review and a survey". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), pp. -.

- Nawawi, H. H., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. 7 ed. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Parida, P. C. & Pradhan, K. C., 2016. "Productivity and efficiency of labour intensive manufacturing industries in India: an empirical analysis". *International Journal of Development Issues*, 15(2).
- Peters, L., Greer, C. R. & Youngblood, S., 1999. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Prakash, A., Jha, K. S., Prasad, K. D. & Singh, A. K., 2017. "Productivity, quality and business performance: an empirical study". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), pp. 78-91.
- Prasad, K. D., Jha, S. K. & Prakash, A., 2015. "Quality, productivity and business performance in home based brassware manufacturing units". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(22), pp. 270-287.
- Pujalwanto, B., 2014. *Perekonomian Indonesia Tinjauan Historis, Teoritis dan Empiris*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rao, A. S. & Abdul, W. K., 2015. "Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE". *Measuring Business Excellence*, 19(4).
- Reksohadiprodjo, S., 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 2 penyunt. Yogyakarta: BPF.
- Richter, N. F., Carrion, C., Roldan, J. L. & Ringle, J. L., 2016. "European Management Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Editorial. *European Management Journal*, Volume 34, pp. 589-597.
- Rigdon, E. F., Sarstedt, M. & Ringle, C. M., 2017. "On Comparing Results from CB-SEM And PLS-SEM. Five Perspectives and Five Recommendations". *Journal of Research and Management forthcoming*.
- Sauian, M. S., 2002. Labour productivity: an important business strategy in manufacturing. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 435-438.
- Singarimbun, M. & Effendi, S., 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sonnentag, S. & Frese, M., 2002. Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, pp. 3-26.
- Sotome, R. & Takahashi, M., 2014. Does the Japanese employment system harm productivity performance?: A perspective from DEA-based productivity and

- sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), pp. 225-246.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W., 1973. "How to Choose A Leadership Pattern". *Harvard Business Review*.
- Teng, H. S. S., 2014. "Qualitative productivity analysis: does a non-financial measurement model exist?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp. 250-256.
- Tian, A. W., Cordery, J. & Gamble, J., 2016. "Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance". *Personnel Review*, 45(5), pp. 947-968.
- Tsikriktsis, N., 2007. The effect of operational performance and focus on profitability: A longitudinal study of the U.S. airline industry. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), pp. 506-517.
- Weber, T. J., Sadri, G. & Gentry, W. A., 2018. "Examining diversity beliefs and leader performance across cultures". *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yang, C.-L. & Hwang, M., 2014. Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), pp. 6-26.
- Yu, W., Ramanathan, R., Wang, X. & Yang, J., 2018. "Operations capability, productivity and business performance: the moderating effect of environmental dynamism". *Industrial Management and Data Systems*.
- Zahraee, S., 2016. "A survey on lean manufacturing implementation in a selected manufacturing in Iran". *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(2), pp. 136-148.

LAMPIRAN

Lampiran A (kuesioner validasi tahap 1)

HUBUNGAN ANTARA KINERJA (*WORKING PERFORMANCE*) TERHADAP PRODUKTIVITAS PEKERJA

Dengan hormat,

Saya Warih Bagasjati merupakan mahasiswa program studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan kali ini saya sedang melaksanakan penelitian dengan topik/judul "Mengetahui Hubungan antara Kinerja (*Working Performance*) terhadap Produktivitas Pekerja".

Pihak peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban yang telah diberikan dan data yang diperoleh hanya untuk kepentingan penelitian. Atas waktu yang Bapak/Ibu/Sdr ibu berikan kesediaan mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Warih Bagasjati

14 522 332

Jawablah pertanyaan dibawah dengan memberikan tanda *checklist* (√) dari alternatif jawaban yang telah diberikan.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pertanyaan mengenai hubungan kinerja dengan produktivitas

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Hasil Kerja						
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya sedikit kesalahan yang dilakukan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditargetkan selesai					
3	Pekerjaan yang sudah saya selesaikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ditargetkan					
Perilaku Kerja						
1	Kegiatan saya selalu dilandaskan pada prosedur etik yang berlaku					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketaatan dan tanggung jawab					
3	Saya dapat membedakan hak dan kewajiban dalam melakukan aktivitas kerja					
4	Dalam melakukan pekerjaan, saya dapat mengkoordinir bawahan sesuai SOP					
Sifat Pribadi Terkait Pekerjaan						
1	Saya sebagai penentu keputusan atau penengah permasalahan yang timbul dari tim					
2	Penggunaan wawasan dan ilmu dalam memberikan arahan/penjelasan kepada bawahan					
3	Saya mampu mengontrol emosi saya dalam menghadapi aktivitas kerja					
Working Performance						
1	Selalu menyesuaikan tindakan berdasarkan situasi untuk mencapai tujuan perusahaan					
2	Hubungan yang terjadi di dalam tim kerja terjalin dengan baik					
Produktivitas Pekerja						
1	Kebijakan saya dalam mengatur berdampak pada pemanfaatan penggunaan tenaga kerja					
2	Kebijakan yang saya ambil berdampak dalam peningkatan keterampilan pekerja					

Lampiran B (kuesioner validasi tahap 2)

**HUBUNGAN ANTARA KINERJA (*WORKING PERFORMANCE*) TERHADAP
PRODUKTIVITAS PEKERJA**

Dengan hormat,

Saya Warih Bagasjati merupakan mahasiswa program studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan kali ini saya sedang melaksanakan penelitian dengan topik/judul "Mengetahui Hubungan antara Kinerja (*Working Performance*) terhadap Produktivitas Pekerja".

Pihak peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban yang telah diberikan dan data yang diperoleh hanya untuk kepentingan penelitian. Atas waktu yang Bapak/Ibu/Sdr ibu berikan ukesediaan mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Warih Bagasjati

14 522 332

Jawablah pertanyaan dibawah dengan memberikan tanda *checklist* (√) dari alternatif jawaban yang telah diberikan.

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pertanyaan mengenai hubungan kinerja dengan produktivitas

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Hasil Kerja						
1	Dalam menyelesaikan pekerjaan, hanya sedikit kesalahan yang dilakukan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditargetkan selesai					
3	Pekerjaan yang sudah saya selesaikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang ditargetkan					
Perilaku Kerja						
1	Kegiatan saya selalu dilandaskan pada prosedur etik yang berlaku					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penuh ketaatan dan tanggung jawab					
3	Saya dapat membedakan hak dan kewajiban dalam melakukan aktivitas kerja					
4	Dalam melakukan pekerjaan, saya dapat mengkoordinir bawahan sesuai SOP					
Sifat Pribadi Terkait Pekerjaan						
1	Saya dapat menentukan keputusan kebijakan di dalam tim kerja					
2	Penggunaan wawasan dan ilmu dalam memberikan arahan/penjelasan kepada bawahan					
3	Saya mampu mengontrol emosi saya dalam menghadapi aktivitas kerja					
4	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh					
Working Performance						
1	Saya mampu menyesuaikan diri berdasarkan situasi nyata di dalam kegiatan operasional perusahaan					
2	Interaksi saya dengan tim kerja saya terjalin dengan baik					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
3	Saya memegang teguh visi dan misi perusahaan serta melaksanakannya dalam tugas					
4	Pertukaran informasi di dalam tim kerja berjalan dengan baik					
5	Kerjasama di dalam tim kerja berjalan dengan baik					
Produktivitas Pekerja						
1	Kebijakan saya dalam mengatur berdampak pada pemanfaatan penggunaan tenaga kerja					
2	Kebijakan yang saya ambil berdampak dalam peningkatan keterampilan pekerja					
3	Kebijakan saya dalam mengatur mampu memberikan profit lebih bagi perusahaan dan pekerja					